

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINE

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE ORGANISATIONNELLE (D.Ps.)

PAR
© EMMANUELLE FORTIER

LES INDICATEURS DE L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES DE DIRECTION DE
GRANDES ENTREPRISES PRIVÉES

MARS 2020

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps)

LES INDICATEURS DE L'EFFICACITÉ DES ÉQUIPES DE DIRECTION DE
GRANDES ENTREPRISES PRIVÉES

PAR
EMMANUELLE FORTIER

François Courcy, directeur de recherche

Université de Sherbrooke

Jeannette Leblanc, membre du jury

Université de Sherbrooke

Marie-Pierre Gagnon, membre du jury

Université Laval

Sommaire

L'efficacité des équipes de direction est un facteur déterminant pour la performance organisationnelle. Afin de s'adapter rapidement et adéquatement aux changements dans l'environnement externe et interne qui caractérisent le contexte actuel des organisations, les équipes de direction doivent pouvoir compter sur une évaluation juste et complète de leur efficacité. Or, la littérature actuelle présente des lacunes importantes, notamment quant à la définition même de ce qu'est une équipe de direction efficace. À ce jour, peu d'ouvrages ont défini ce sur quoi établir un tel jugement d'efficacité, ces derniers portant davantage sur l'identification de ce qui peut influencer l'efficacité de ces équipes. Dans le but de fournir un cadre de référence sur ce que représente une équipe de direction efficace, cette thèse exploratoire a pour objectif d'identifier les indicateurs de l'efficacité propres aux équipes de direction en considérant la perspective des équipes de direction et celle des principaux acteurs en interaction avec ces équipes. Pour ce faire, une adaptation de la méthode Delphi, selon un devis mixte de type exploratoire séquentiel, a été réalisée. Procédant en deux itérations de collecte de données, les 20 experts composant le panel de l'étude ont été rencontrés en entrevue individuelle dans un premier temps. L'analyse thématique des entrevues a permis l'identification d'une liste préliminaire de 34 indicateurs de l'efficacité des équipes de direction. Cette liste préliminaire a ensuite été reprise pour élaborer le questionnaire de la seconde itération de collecte de données, poursuivant l'objectif d'identifier, au sein de celle-ci, les indicateurs jugés pertinents dans l'établissement d'un jugement d'efficacité. La technique du pourcentage d'accord a été utilisée pour analyser les résultats au questionnaire de la seconde itération. Le calcul du

Free Marginal Kappa de Randolph (2005) a permis de contrôler pour l'effet du hasard sur le degré d'entente observé entre les experts. Douze indicateurs de l'efficacité des équipes de direction ont été retenus à l'issue de l'étude, ceux-ci se répartissant sous quatre dimensions : produits de l'équipe de direction, délais, qualité des produits de l'équipe de direction et résultats organisationnels. Les indicateurs retenus sont ceux pour lesquels l'ensemble du panel d'experts s'entendait quant à la pertinence de ceux-ci dans l'établissement d'un jugement d'efficacité des équipes de direction. De plus, l'analyse des résultats soutient l'importance de considérer la perspective d'acteurs en interaction avec l'équipe de direction dans l'évaluation de son efficacité. Les indicateurs identifiés dans le cadre de cette étude permettront aux dirigeants d'organisations, aux praticiens ainsi qu'aux chercheurs de s'appuyer sur des indicateurs propres aux équipes de direction afin de baser leur jugement d'efficacité. Finalement, des pistes de recherches futures sont proposées afin de poursuivre le travail de définition de l'efficacité propre aux équipes de direction.

Mots-clés : équipe de direction, efficacité, indicateurs, méthode Delphi, devis mixte séquentiel exploratoire

Table des matières

Sommaire	iii
Table des matières	v
Liste des tableaux	viii
Liste des figures	ix
Remerciements	x
Introduction	1
Contexte théorique	5
Équipe de direction	6
Caractère distinctif des équipes de direction	8
Influence des caractéristiques des entreprises sur l'équipe de direction	12
Notion d'efficacité des équipes de direction	14
Revue des principaux modèles de l'efficacité des équipes de direction	15
Le modèle de l'efficacité des équipes exécutives de Nadler et al. (1998)	16
Le modèle de l'efficacité des équipes de direction de West (2012)	17
Les conditions de l'efficacité des équipes de direction de Wageman et al. (2008)	19
Les cinq dysfonctions d'une équipe de direction de Lencioni (2005)	20
Limites des modèles présentés de l'efficacité des équipes de direction	20
Revue des études portant sur l'efficacité des équipes de direction	23
Limites des études sur l'efficacité des équipes de direction	30

Objectif de l'étude.....	34
Méthode.....	35
Approche méthodologique.....	36
Composition de l'échantillon	39
Critères de sélection des experts	40
Mode de recrutement.....	42
Description du panel d'experts.....	44
Déroulement de l'étude	46
Première itération de collecte de données.....	47
Seconde itération de collecte de données.....	50
Confidentialité, anonymat et sécurité des données	57
Résultats	58
Résultats de l'analyse du contenu des entrevues individuelles.....	59
Confiance envers l'équipe de direction.....	71
Qualité de l'expérience intra-équipe	72
Stabilité de l'équipe de direction.....	76
Liste préliminaire d'indicateurs de l'efficacité des équipes de direction.....	77
Résultats de la seconde itération	79
Discussion	91

Principaux résultats de l'étude	92
Dimension Produits de l'équipe de direction	93
Dimension Délais	96
Dimension Résultats organisationnels	100
Retour sur les indicateurs non-retenus	102
Impact de la perspective de l'acteur sur le jugement d'efficacité	107
Implications de l'étude	108
Limites de l'étude	109
Pistes de recherches futures	112
Conclusion	114
Références	117
Appendice A Guide d'entrevue	127
Appendice B Questionnaire électronique	130
Appendice C Courriels d'invitation à compléter le questionnaire et rappel	136
Appendice D Agenda de l'atelier de prétest du questionnaire	139

Liste des tableaux

Tableau 1	Caractéristiques des études portant sur l'efficacité des équipes de direction des années 2000 à 2019 et indicateurs utilisés.....	24
Tableau 2	Nombre d'experts du panel représentant les catégories de participants, au moment de l'étude et au cours des cinq années précédant l'étude	45
Tableau 3	Répartition des participants en fonction de l'unité d'affaires représentée.....	46
Tableau 4	Barèmes statistiques suggérés par Landis et Koch (1977) pour interpréter le kappa.....	56
Tableau 5	Liste préliminaire d'indicateurs et numéro d'énoncé du questionnaire associé.....	78
Tableau 6	Résultats statistiques au questionnaire ($N = 14$).....	80
Tableau 7	Les dimensions et indicateurs de l'efficacité des équipes de direction.....	90

Liste des figures

Figure 1	Modèle de l'efficacité des équipes exécutives de Nadler et al. (1998)	16
Figure 2	Inventaire de la performance des équipes de Aston (Aston Organisation Development Ltd, 2010).....	18
Figure 3	Déroulement de l'étude et extraits de chacune des étapes	39
Figure 4	Deux premiers niveaux de l'arbre thématique consolidé	60
Figure 5	Représentation de l'axe thématique des Contributions de l'équipe de direction.....	61
Figure 6	Représentation du thème Qualité des produits de l'équipe de direction.....	66
Figure 7	Représentation du thème Résultats organisationnels	69
Figure 8	Représentation du thème Qualité de l'expérience intra-équipe	73

Remerciements

C'est avec un immense sentiment d'accomplissement et de fierté que je conclus cette étape importante que représente une thèse doctorale. J'aimerais saisir l'opportunité qui m'est offerte pour remercier ceux qui m'ont appuyé tout au long de cette épreuve.

Tout d'abord, je tiens à remercier François Courcy, mon directeur de thèse, qui a grandement contribué à la qualité de la présente thèse de par ses conseils et son encadrement judicieux, apportés aux moments opportuns. Merci de m'avoir offert un accompagnement adapté à ma réalité. Ce fut définitivement un facteur de succès inestimable dans l'atteinte de cet accomplissement.

Les mots manquent pour exprimer toute ma gratitude envers mon très cher et tendre conjoint, Maxime, qui m'a d'une manière incroyable, aidée à passer au travers des moments plus difficiles et qui m'a permis de me concentrer entièrement à ce projet. Je me considère plus que privilégiée de pouvoir avoir à mes côtés, depuis maintenant plus de dix-sept ans, une personne aussi attentionnée qui ne manque aucune occasion de me démontrer son soutien et son amour.

Je tiens également à remercier du plus profond de mon cœur ma très chère amie Geneviève, pour son incroyable soutien tant sur le plan moral qu'au niveau de son accompagnement dans le processus de rédaction. Les idées exprimées dans cette thèse

n'auraient pu avoir l'étoffe qu'elles ont sans nos nombreuses heures d'échanges et de perfectionnement des propos avancés.

Un merci tout particulier à Sonia et Claude, mes parents, pour m'avoir accompagnée et soutenue tout au long de ce marathon que représente une thèse. Je vous remercie sincèrement pour avoir cru en moi et pour m'avoir insufflé l'énergie nécessaire pour aller jusqu'au bout de cette grande aventure.

Je tiens également à remercier des personnes qui, à un moment ou à un autre au cours de cette période, m'ont apporté un soutien déterminant, que ce soit mon employeur pour sa compréhension et sa flexibilité, ou encore, mes collègues dans le milieu de la consultation, pour les nombreux moments d'échanges et de réflexions que nous avons partagés autour d'un café, qui m'ont permis d'approfondir encore davantage mes recherches.

Évidemment, rien de ceci n'aurait été possible sans la collaboration des participants de cette étude. Sans les nommer, j'aimerais ainsi remercier grandement chacun d'entre vous pour votre contribution qui a eu un réel impact sur la qualité de la présente étude. En espérant que les résultats de celle-ci vous aideront à atteindre vos propres objectifs.

Introduction

Les dernières décennies ont été marquées par une importante augmentation de la rapidité des changements de l'environnement des organisations (Cascio, 2014). L'arrivée de nouvelles technologies, la globalisation des marchés, ainsi que la diminution de la main-d'œuvre disponible, en sont quelques exemples. Cette nouvelle réalité a pour effet de complexifier le travail des équipes de direction à la tête d'organisation, et leur efficacité à naviguer au sein de cette ambiguïté entraîne des répercussions importantes sur la performance de leur organisation (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004). Afin d'augmenter leur probabilité de succès, les organisations veulent pouvoir compter sur une équipe de direction efficace. Or, la littérature actuelle est limitée quant à l'identification des indicateurs sur lesquels baser ce jugement d'efficacité.

Sachant qu'un lien est établi entre les équipes de direction et l'efficacité organisationnelle (Carmeli, Sheaffer, & Halevi, 2009; Hambrick & Mason, 1984; Keck & Tushman, 1993), la majorité des ouvrages actuels a pour objectif d'étudier cette relation. Peu jusqu'ici ont tenté de comprendre ce en quoi consiste cette efficacité et encore moins de la définir en indicateurs permettant de l'évaluer. De fait, les modèles existants accordent, dans plusieurs cas, davantage d'importance à ce qui peut influencer l'efficacité d'une équipe de direction, plutôt qu'à ce qui permet d'établir un jugement d'efficacité.

Toutefois, avant de pouvoir déterminer ce qui cause un résultat, il est nécessaire de connaître le résultat visé (Beaudin & Savoie, 1995; Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Compte tenu que la littérature actuelle ne fournit pas de directives claires pour juger de l'efficacité des équipes de direction, les dirigeants, praticiens et chercheurs se tournent généralement vers les indicateurs de performance organisationnelle et, plus spécifiquement, ceux financiers, pour juger de l'efficacité des équipes de direction (Cohen & Bailey, 1997; Cooper, Patel, & Thatcher, 2014). Or, la validité empirique de l'utilisation d'indicateurs de la performance d'une organisation pour inférer l'efficacité de son équipe de direction présente des limites importantes (Raes, 2008). Ainsi, les études réalisées au cours des deux dernières décennies portant sur l'efficacité des équipes de direction ont été marquées par une augmentation de l'utilisation de la perception d'efficacité plutôt que d'indicateurs financiers de l'organisation, afin de juger de l'efficacité des équipes de direction (p. ex., Chen, Liu, & Tjosvold, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2008). Cependant, l'absence d'indicateurs de ce que représente une équipe de direction efficace permet de questionner la validité de construit des énoncés présents dans les questionnaires utilisés aux fins de ces recherches. De fait, les résultats obtenus à partir de ceux-ci pourraient être biaisés par la compréhension que chacun des répondants se fait quant à ce que représente l'efficacité à laquelle les énoncés de ces questionnaires font référence. De plus, sachant que l'efficacité est un jugement influencé par celui qui l'observe (Morin, 1989), le fait que les répondants de ces questionnaires soient en grande majorité des membres d'équipes de direction (p. ex., Chen et al., 2005; Zhang, Li, Ulrich, & Van Dick, 2015) représente également une perspective incomplète de cette efficacité.

Afin de pallier les lacunes de la littérature actuelle sur le sujet, certains ouvrages reprennent les notions associées à l'efficacité des équipes de travail et les transposent aux équipes de direction (p. ex., Matthews, 1998; West, 2012). Or, comme certains auteurs le mentionnent, les équipes de direction présentent de nombreuses caractéristiques distinctives (Katzenbach & Smith, 1993; Neatby & Rioux, 2009), ce qui permet de remettre en question la validité de la transposition sans ajustements des indicateurs d'efficacité des équipes de travail, aux équipes de direction.

Afin de fournir aux dirigeants, praticiens et chercheurs un cadre de référence pour analyser l'efficacité des équipes de direction et appuyer l'élaboration d'outils pour supporter la performance de ses équipes, de manière spécifique, il convient de s'interroger sur ce que représente une équipe de direction efficace. À cet effet, la présente étude a pour objectif d'identifier les indicateurs de l'efficacité propres aux équipes de direction, et ce, en considérant la perspective des acteurs les plus susceptibles de poser ce jugement.

Après une clarification des définitions entourant l'efficacité des équipes de direction, l'état des connaissances actuelles sur le sujet sera présenté. La méthode utilisée pour identifier les indicateurs de l'efficacité des équipes de direction sera ensuite expliquée, suivie des résultats obtenus et de l'interprétation pouvant être faite de ceux-ci. Enfin, les retombées de ces résultats, tant pour les dirigeants d'entreprises que pour les praticiens et chercheurs, seront présentées. Les forces et limites de l'étude conclueront la présente thèse, en plus de quelques pistes de recherches futures.

Contexte théorique

Cette section de la thèse a pour objectif de préciser les notions utilisées dans cette étude, de faire un état des connaissances actuelles sur l'efficacité des équipes de direction et de positionner l'objectif de l'étude. Dans cette perspective, l'équipe de direction et ses caractéristiques distinctives seront définies, suivies de la notion d'efficacité des équipes de direction. Quatre modèles seront ensuite présentés, ainsi qu'un sommaire des études réalisées au cours des dernières décennies sur le sujet. Enfin, les limites de la littérature actuelle seront présentées et permettront de positionner l'objectif de la présente thèse.

Équipe de direction

Selon la théorie comportementale des organisations (*Behavioral Theory of the Firm*) élaborée par Cyert et March en 1963, l'équipe de direction (*top management team*) est définie comme une coalition d'individus se livrant à des négociations entre eux pour déterminer les buts de l'organisation. Située au haut de la hiérarchie, l'équipe de direction est responsable de « définir et articuler les orientations stratégiques et opérationnelles de l'organisation, en plus d'en assurer la mise en œuvre » [traduction libre] (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997, p. 42). Composé du président-directeur général (PDG) et des personnes relevant directement de celui-ci, telles que le vice-président finances et le vice-président opération, ce petit groupe d'individus représente les différentes perspectives jugées nécessaires à une prise de décisions de qualité (Eisenhardt et al., 1997).

Plus spécifiquement, en plus d'assurer la coordination des activités et l'allocation des ressources au sein de leur propre unité, les membres de l'équipe de direction offrent au PDG une expertise, tant de leur domaine respectif que de leur unité d'affaires, afin d'orienter les décisions stratégiques (Guadalupe, Li, & Wulf, 2012). Considérant tous ces apports, l'équipe de direction, pour la présente étude, est définie comme : une coalition d'individus aux fonctions distinctes, définissant les orientations stratégiques et opérationnelles de l'organisation et constituée du PDG et de l'ensemble des personnes relevant directement de celui-ci, représentant les différentes perspectives à considérer dans l'élaboration des stratégies organisationnelles.

Comme le font remarquer Neatby et Rioux (2009), « plus une entreprise est grande, plus elle sera susceptible de compter des groupes de dirigeants que d'aucuns appelleront, à tort ou à raison, " équipe de direction " » (p. 85). Selon la structure de l'organisation, ces équipes de direction représenteront des unités d'affaires, des divisions, des fonctions ou encore des zones géographiques. Il s'avère ainsi pertinent de préciser que, dans le cadre de cette thèse, le terme *équipe de direction* est uniquement utilisé pour désigner l'équipe située tout au haut de la hiérarchie d'une organisation, faisant référence à ce que les ouvrages anglophones désignent sous le terme de *top management team* (p. ex., Cohen & Bailey, 1997). Il est possible que certains des éléments présentés dans cet ouvrage puissent également s'appliquer aux autres types d'équipes de direction, toutefois, celles-ci ne représentent pas le sujet à l'étude dans le cadre de cette thèse.

L'utilisation du terme *équipe*, pour désigner cette coalition d'individus au haut de la hiérarchie d'une organisation, est d'ailleurs source d'opposition et de questionnements à travers la littérature scientifique. Certains auteurs considèrent en effet que les critères qui définissent ce qu'est une *équipe* ne sont pas rencontrés par ce regroupement d'individus, qu'ils désignent plutôt sous le terme de *groupe* (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009; Hambrick, 1994; Katzenback & Smith, 1993). Alors qu'un groupe renvoie à une ensemble d'individus partageant une caractéristique commune (p. ex., le genre, la croyance, l'unité d'affaires) et individuellement responsable d'accomplir une tâche nécessaire à la réalisation d'un objectif commun, l'équipe renvoie plutôt à un petit nombre d'individus aux compétences complémentaires, se tenant mutuellement responsables de l'atteinte d'un objectif commun (Abyad, 2018). Ces auteurs (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009; Hambrick, 1994; Katzenback & Smith, 1993) appellent ainsi à la prudence quant à l'application du terme *équipe* à cette coalition d'individus et des notions que l'on y attribue. L'objectif de la présente thèse n'étant toutefois pas de démystifier la question, le terme *équipe* de direction sera utilisé.

Caractère distinctif des équipes de direction

Plusieurs auteurs relèvent le caractère distinctif des équipes de direction, lesquelles diffèreraient des équipes de travail (Cohen & Bailey, 1997; Katzenbach, 1998; Neatby & Rioux, 2009). À titre d'exemple, Cohen et Bailey (1997), dans leur *Typologie des équipes*, ont identifié quatre types distincts d'équipes au sein des organisations : 1) les équipes de travail : unités de travail permanentes, responsables de la production des biens et services

de l'organisation; 2) les équipes parallèles : unités composées d'individus provenant de différentes unités d'affaires, regroupés dans l'objectif d'accomplir une fonction que la structure régulière de l'organisation n'est normalement pas équipée à faire, tels un comité santé et sécurité au travail, un comité qualité de vie au travail, ou encore, un cercle de qualité; 3) les équipes de projets : unités d'une durée de vie définie et limitée dans le temps, existant pour la réalisation d'un projet uniquement, et dont les membres, une fois le projet terminé, retournent à leur fonction régulière ou débudent un nouveau projet; et 4) les équipes de gestion : unités responsables de coordonner et diriger leurs unités d'affaires respectives. L'équipe de direction, au sommet de la hiérarchie, est une sous-division des équipes de gestion et est responsable d'établir les orientations stratégiques de l'organisation, en plus d'en gérer la performance. Selon Cohen et Bailey (1997), en plus de se distinguer sur le plan des indicateurs d'efficacité, les équipes de direction diffèrent des autres types d'équipes, et plus spécifiquement des équipes de travail, quant à leur composition, leur contexte organisationnel, leurs facteurs d'influence environnementaux, leurs processus internes, ainsi qu'en regard des traits psychosociaux des membres de l'équipe. Il convient, dès lors, de faire un bref survol des caractéristiques associées aux équipes de travail pour ainsi mieux comprendre le caractère distinctif que plusieurs associent aux équipes de direction.

Pour définir l'équipe de travail, les chercheurs se réfèrent généralement aux travaux de Hackman (1990), celui-ci ayant proposé cinq caractéristiques de ces équipes : 1) une mission commune et clairement définie; 2) une complémentarité des membres; 3) des

membres clairement identifiables; 4) une responsabilité partagée; et 5) une interdépendance dans l'atteinte des objectifs. Si certains auteurs considèrent que ces caractéristiques sont directement transposables aux équipes de direction (Hackman, 1990; Lencioni, 2005; Wageman, Nunes, Buruss, & Hackman, 2008; West, 2012), d'autres y apportent des nuances importantes.

En effet, comme certains auteurs le soulignent (Katzenbach & Smith, 1993; Neatby & Rioux, 2009), les équipes de direction seraient plutôt caractérisées par : 1) une mission stratégique large, souvent celle de l'organisation; 2) des membres sélectionnés en fonction de leur position hiérarchique, plutôt que sur la base de leurs compétences complémentaires; 3) une latitude dans l'identification des membres – par exemple, Knight et al., (1999) ont conclu que 22 % des personnes identifiées par les PDG de l'étude comme membres de leur équipe de direction n'en faisaient pas partie selon l'organigramme organisationnel –; 4) une responsabilité individuelle plutôt que partagée, les membres des équipes de direction étant davantage évalués en fonction de leur contributions et réussites individuelles plutôt que sur les résultats collectifs de l'équipe; et enfin 5) une importance accordée au sentiment d'interdépendance variable en fonction de la dynamique interne de l'équipe de direction. Concernant ce dernier élément, l'étude de Barrick, Bradley, Kristof-Brown et Colbert (2007) a démontré que le sentiment d'interdépendance entre les membres d'une équipe de direction a un impact positif sur la performance de l'équipe et de l'organisation uniquement lorsque les processus internes de communication et de cohésion entre les membres sont également élevés au sein de l'équipe de direction. Or,

dans un contexte de grande entreprise, les unités de travail sous la responsabilité des membres de l'équipe de direction sont normalement indépendantes. De plus, en dehors des rencontres d'équipe de direction, rares sont les contacts entre les membres de l'équipe. La dynamique résultante est ainsi caractérisée par une communication et une cohésion souvent faibles entre ces membres (Hambrick, 1994). Ainsi, selon l'étude de Barrick et al. (2007), le sentiment d'interdépendance au sein de l'équipe de direction ne favoriserait pas la performance de l'équipe dans ce contexte spécifique, ce qui appuie la distinction entre les équipes de travail et les équipes de direction concernant la cinquième caractéristique des équipes de travail de Hackman (1990). En somme, les nuances apportées par ces auteurs forcent à concevoir les équipes de direction comme présentant des caractéristiques propres, les distinguant, à plusieurs égards, des équipes de travail.

Le contexte d'entreprise et les caractéristiques de celle-ci, telles que sa taille (Barrick et al., 2007; Hambrick, 1994), ont toutefois un impact sur la dynamique interne de l'équipe de direction. En fonction de ces éléments, la dynamique interne d'une équipe de direction pourrait s'apparenter davantage à celles des équipes de travail ou se différencier complètement de celles-ci. En outre, la présente thèse s'est penchée plus spécifiquement sur certains éléments issus du contexte organisationnel qui peuvent influencer la dynamique interne de l'équipe de direction et, conséquemment, ses indicateurs d'efficacité, soit la taille de l'entreprise et le type d'entreprise (publique vs. privée).

Influence des caractéristiques des entreprises sur l'équipe de direction

Comme le montre le modèle du *Cycle de vie de l'entreprise* de Greiner (1972, 1998), les jeunes et petites entreprises se distinguent des grandes et matures, notamment par le type de défis qu'elles doivent gérer. Alors que la petite et la moyenne entreprise auront pour défis d'assurer une productivité suffisante afin de répondre à une demande croissante de leurs produits et services, en plus de devoir structurer l'organisation et ses mécanismes de gestion, les grandes entreprises auront comme principaux défis de résoudre les problèmes engendrés par la complexification de leur structure interne, en plus de devoir continuellement innover, voire se réinventer afin de demeurer concurrentielles sur le marché. La taille et le degré de maturité de l'entreprise aura donc un impact sur les attentes entretenues envers l'équipe de direction et, de ce fait, sur les indicateurs permettant de juger l'efficacité de celle-ci. À titre d'exemple, la taille d'une entreprise en démarrage est souvent de moins de 10 employés et les défis se situent davantage à la mise en place des fondements de l'entreprise et à la constitution de la première équipe de travail afin d'arriver à produire et vendre (Greiner, 1998). Selon Hackman (2002), dans ce contexte spécifique, l'efficacité de l'équipe de direction sera mesurée par : le degré auquel la réalisation des tâches de l'équipe accroît les probabilités que les membres aient le goût de travailler ensemble dans l'avenir et le degré auquel l'expérience de groupe contribue au bien-être et à la croissance personnelle des membres. Dans un contexte de grande entreprise mature ayant pour principal objectif de durer dans le temps et d'être rentable, Hackman (2002) précise que l'efficacité de l'équipe de direction sera plutôt évaluée par le degré auquel les produits et services satisfont les normes de qualité, quantité et délai

des acteurs ayant des intérêts pour ceux-ci, tels que les clients. Cet exemple permet d'illustrer que la taille d'une entreprise a un impact sur les résultats attendus des équipes de direction et, ainsi, sur le jugement de leur efficacité.

Le type d'entreprise (privée ou publique) a également une influence sur les attentes entretenues à l'égard des équipes de direction et, conséquemment, de leur évaluation d'efficacité. En effet, les équipes de direction d'entreprises publiques, par opposition aux entreprises privées, évoluent dans un contexte où la marge de manœuvre dans la définition des orientations stratégiques et de la stratégie d'entreprise est limitée. Bien que structurées souvent comme les entreprises privées, les entreprises publiques ou sociétés d'État, étant l'entière propriété des gouvernements fédéral et provinciaux, la définition des orientations stratégiques et la stratégie d'entreprise seront ainsi soumises à un contrôle politique direct (Encyclopédie canadienne, 2013). Ainsi, le type d'entreprise aura un effet sur les attentes envers l'équipe de direction et, de ce fait, sur les indicateurs utilisés pour juger de leur efficacité.

Certaines études portant sur l'efficacité des équipes de direction ne font toutefois pas cette nuance dans la sélection de leur échantillon, ce qui représente une limite de celles-ci (p. ex., Chen et al., 2005; Flood et al., 2000). Afin d'éviter des résultats biaisés par l'impact possible de la taille et du type d'entreprise sur les attentes envers l'équipe de direction, la présente thèse s'intéresse uniquement à l'étude des indicateurs de l'efficacité des équipes de direction de grandes entreprises, là où la littérature semble la moins

éloquente, et privées, là où les orientations stratégiques et le jugement d'efficacité des équipes de direction ne sont pas soumis à l'influence des programmes politiques au pouvoir (Glamuzina, 2015).

Notion d'efficacité des équipes de direction

La notion d'efficacité renvoie à une évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et attendus (Pfeffer & Salancik, 1978). À noter que selon cette définition, les résultats renvoient à l'ensemble des produits sur le plan des réalisations matérielles et des effets observables, générés par les actions et décisions de l'équipe. Cette définition permet de concevoir que l'efficacité est liée à un jugement sur l'utilité de ce que fait l'objet évalué, dans ce cas-ci, de ce que fait l'équipe de direction. Ainsi, tel que Morin (1989) le précise dans son étude portant sur l'efficacité organisationnelle, l'importance accordée aux différents produits, résultats et effets sur lesquels repose le jugement d'efficacité variera selon la perspective de l'évaluateur. Il devient dès lors nécessaire de considérer les différents évaluateurs ainsi que leur perspective respective dans l'identification des indicateurs de l'efficacité des équipes de direction. Pour être jugée efficace, une équipe doit, selon Hackman (2002), répondre à trois critères auxquels plusieurs ouvrages sur l'efficacité des équipes de direction se rapportent (p. ex., Edmondson, Roberto, & Watkins, 2003; Nadler, Spencer et associés, 1998; Raes, 2008). Ces critères sont : 1) « les résultats de l'équipe doivent rencontrer ou dépasser les attentes des personnes ayant des intérêts pour ceux-ci, en termes de qualité, de quantité et de délai » [traduction libre] (p. 23); 2) « le degré auquel la réalisation des tâches de l'équipe accroît l'habileté des

membres à travailler ensemble » (p. 27); 3) « l'expérience de groupe contribue au bien-être et à la croissance personnelle des membres » (p. 29). Alors que certains auteurs d'ouvrages propres aux équipes de direction reprennent uniquement le premier critère de Hackman, (p. ex., Raes, 2008) pour définir l'efficacité de ces équipes, d'autres reprennent l'ensemble de ceux-ci (p. ex., Nadler, Spencer, et associés, 1998). En somme, il ne semble pas y avoir de consensus, à ce jour, quant à la définition de l'efficacité des équipes de direction et encore moins de ce qui permet d'établir un jugement sur celle-ci. Bien que le premier critère de Hackman (2002) semble être le plus souvent repris, peu précisent les produits et résultats sur lesquels s'établit le jugement d'efficacité, ce qui représente l'objectif de la présente thèse. Pour ce faire, il convient, dans un premier temps, de dégager un portrait global des indicateurs mentionnés au sein des modèles et des études des dernières décennies.

Revue des principaux modèles de l'efficacité des équipes de direction

Comme plusieurs auteurs le mentionnent (p. ex., Li-Qun & Chung-Ming, 2012; Matthews, 1998), la littérature portant spécifiquement sur l'efficacité des équipes de direction est encore jeune et, malgré les nombreuses décennies d'écrits sur le sujet, peu de modèles ont été développés. L'analyse des écrits sur le sujet a toutefois permis de révéler quatre modèles de l'efficacité des équipes de direction, soit ceux de Nadler, Spencer et associés (1998), West (2012), Wageman et al. (2008) et Lencioni (2005).

Le modèle de l'efficacité des équipes exécutives de Nadler et al. (1998)

S'inspirant du modèle d'efficacité des groupes de McGrath (1964), Nadler et al. (1998) ont conceptualisé l'efficacité des équipes de direction selon un modèle intrant-processus-extrant (I.-P.-E.), poursuivant l'objectif d'identifier les déterminants de celle-ci (la Figure 1 présente le modèle de l'efficacité des équipes exécutives de Nadler et al., 1998). Selon ce modèle, l'efficacité de l'équipe de direction (extrant de l'équipe) est composée de deux dimensions : la *production de résultats* et le *maintien de l'efficacité*.

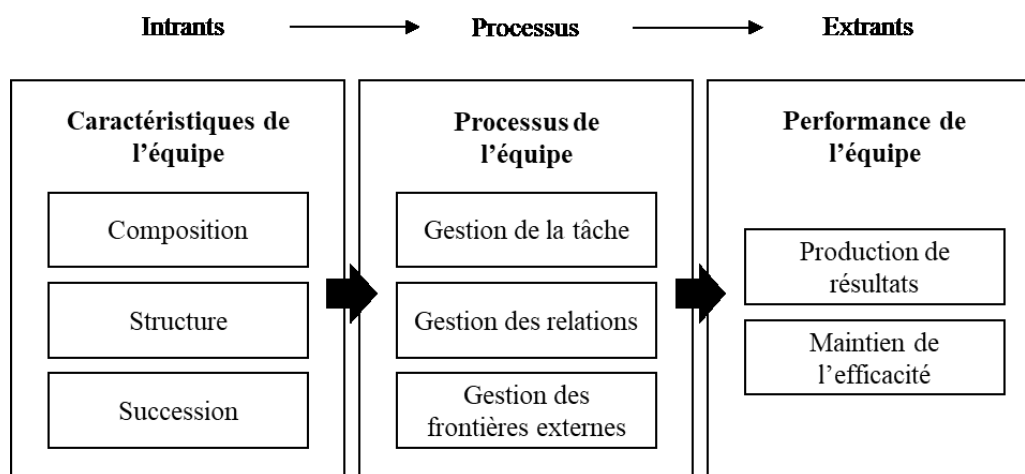


Figure 1. Modèle de l'efficacité des équipes exécutives de Nadler et al. (1998)

Pour sa part, la dimension *production de résultats* comprend : les gains financiers; la croissance de l'organisation; la qualité de la prise de décision; les résultats de l'équipe en termes de problèmes résolus et de réalisations; le maintien de la performance organisationnelle face aux enjeux stratégiques et aux défis de l'environnement; la qualité du leadership de l'équipe; l'habileté à implanter une décision; ainsi que le fait que l'équipe réponde aux demandes associées à leur rôle.

La dimension *maintien de l'efficacité* renvoie quant à elle à : l'habileté de l'équipe à satisfaire les besoins des membres; l'habileté de l'équipe à travailler ensemble; et l'habileté de l'équipe à s'adapter à de nouvelles demandes, situations et enjeux.

Le modèle de l'efficacité des équipes de direction de West (2012)

Inspirés des travaux de recherches menés par le *Aston Business School* dans les années 1980, en collaboration avec le *Aston Organisational Development*, West, Markiewicz et Dawson ont développé l'Inventaire de la performance des équipes de Aston (*Aston Team Performance Inventory*; ATPI) en 2006 (cités dans Callea et al., 2014). Plus précisément, le ATPI est un questionnaire auto-rapporté mesurant les dimensions et composantes favorisant la performance au niveau de l'équipe ainsi qu'au niveau organisationnel. Tout comme Nadler et al. (1998), ce modèle est inspiré des travaux de McGrath (1964), structuré selon un modèle I.-P.-E., où la performance de l'équipe représente l'extrait de celui-ci. Selon l'ATPI, la performance de l'équipe est composée de cinq dimensions, chacune définie par des indicateurs afin de permettre leur mesure. Dans son modèle de l'efficacité des équipes de direction, West (2012) renvoie à ce même outil de mesure, en indiquant que cet outil ainsi que le modèle sous-jacent sont applicables à tout type d'équipe, dont celui des équipes de direction. Les cinq dimensions de l'ATPI ainsi que leurs indicateurs sont les suivants : 1) l'efficacité de l'équipe, définie par le degré d'atteinte des objectifs de l'équipe ainsi que la reconnaissance du supérieur; 2) l'innovation de l'équipe, soit l'habileté de l'équipe à développer et optimiser les produits, services et procédures de travail; 3) les relations intra-équipe, définies par un haut degré

de coopération au sein de l'équipe ainsi qu'une faible présence de conflits destructeurs entre les membres de l'équipe; 4) la satisfaction des membres envers la reconnaissance de leur contribution, les responsabilités qui leur sont attribuées, le soutien obtenu des membres de l'équipe, l'ouverture aux idées divergentes au sein de l'équipe, l'influence qu'ils ont sur les décisions et, enfin, quant à la manière dont les conflits sont résolus au sein de l'équipe; et 5) l'attachement, soit celui envers l'équipe et les autres membres. La Figure 2 présente l'Inventaire de la performance des équipes de Aston (Aston Organisation Development Ltd, 2010).

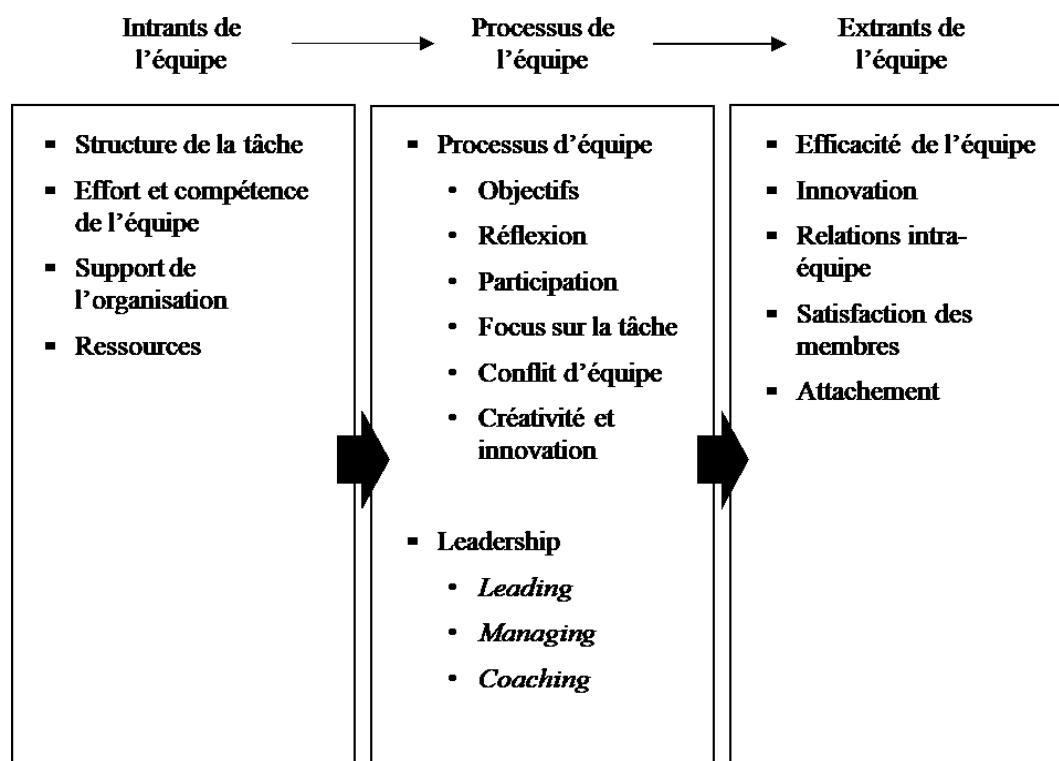


Figure 2. Inventaire de la performance des équipes de Aston (Aston Organisation Development Ltd, 2010).

Les conditions de l'efficacité des équipes de direction de Wageman et al. (2008)

Wageman et al. (2008) ont pour leur part élaboré un modèle de conditions à l'atteinte de l'efficacité ayant pour fondement le modèle des cinq conditions de l'efficacité des équipes de Hackman (2002). Wageman et al. (2008) considèrent ainsi que ce modèle est applicable également aux équipes de direction. Selon ce modèle, afin d'être une équipe efficace, trois conditions essentielles doivent être rencontrées : 1) être une équipe; 2) avoir une orientation claire; et 3) avoir les bonnes personnes au sein de l'équipe. À celles-ci viennent en ajout les conditions facilitantes (*enabling conditions*). Bien que non essentielles, ces conditions viendront favoriser l'atteinte de l'efficacité, voire l'accélérer. Celles-ci sont : 1) une équipe bien structurée; 2) un contexte organisationnel soutenant; et 3) une équipe de coachs compétente pour aider à bâtir l'équipe. En plus d'établir les conditions de l'efficacité des équipes de direction, Wageman et al. (2008) introduisent quatre types d'équipes de direction : informationnelle, consultative, de coordination et décisionnelle. Ces auteurs précisent qu'au niveau de l'équipe de direction, bien que chacun de ces types d'équipes présente des forces, seule une équipe de direction de type décisionnelle permet l'atteinte d'une réelle efficacité. Selon ces auteurs, ce type d'équipe est celui qui aura une plus grande valeur pour l'organisation, mais également celui qui sera le plus complexe à mettre en place. La prise de décisions et la qualité de celles-ci représentant les principaux extrants de ce type d'équipe, Wageman et al. (2008) précisent l'importance à accorder à la sélection des membres de l'équipe de direction, puisqu'ils représenteront ensuite un facteur déterminant des décisions prises.

Les cinq dysfonctions d'une équipe de direction de Lencioni (2005)

Auteur du livre *Les cinq dysfonctions d'une équipe de direction*, Lencioni (2005) a, pour sa part, proposé un modèle issu de sa pratique à titre de consultant auprès d'équipes de direction. Dans son modèle, Lencioni (2005) indique avoir observé cinq dysfonctions représentant des comportements qui, lorsque présents au sein d'une équipe de direction, ont pour impact de détériorer le travail d'équipe et ainsi nuire à leur efficacité. Transposé à la positive, ce modèle indique donc cinq comportements observés au sein d'une équipe de direction efficace :

1) ils se font mutuellement confiance; 2) ils débattent ouvertement de leurs idées; 3) ils s'engagent à mettre en œuvre leurs décisions et leurs plans d'action; 4) ils se tiennent mutuellement responsables de la mise en œuvre de ces plans; et enfin 5) ils se concentrent sur l'atteinte de résultats collectifs. (Lencioni, 2005, p. 201)

Illustré sous forme de pyramide, ce modèle suggère une relation d'influence ainsi qu'un niveau d'importance entre les cinq dysfonctions identifiées. Plus précisément, selon cet auteur, une dysfonction observée à un niveau impliquera nécessairement la présence des dysfonctions des niveaux supérieurs à celle-ci.

Limites des modèles présentés de l'efficacité des équipes de direction

Les quatre modèles exposés présentent par ailleurs plusieurs limites. D'abord, plusieurs ont transposé les indicateurs d'efficacité d'équipes de travail à leur modèle d'équipe de direction, ce qui est remis en question par plusieurs auteurs (Cohen & Bailey, 1997; Katzenbach, 1998; Neatby & Rioux, 2009). À titre d'exemple, inspirés des travaux sur les équipes de travail de McGrath (1964), Nadler et al. (1998) ont inclus, dans leur

modèle, des indicateurs tels que *l'habileté des membres à travailler ensemble*. Or, tel que mentionné précédemment, dans un contexte de grande entreprise, les membres des équipes de direction ont souvent peu de contacts entre eux et la cohésion est souvent caractérisée de faible (Hambrick, 1994). Pour leur part, West (2012) et Wageman et al. (2008) mentionnent, dans les deux cas, que leur modèle est applicable à tout type d'équipe, notamment aux équipes de direction. En somme, la validité écologique de ces trois modèles est questionnable du fait que ceux-ci transposent sans ajustements les notions d'efficacité des équipes de travail aux équipes de direction, faisant fi, du même coup, du caractère distinctif des équipes de direction, documenté dans les ouvrages sur le sujet (Cohen & Bailey, 1997; Katzenbach, 1998; Neatby & Rioux, 2009).

Le modèle de Lencioni (2005) présente également des limites. D'abord, aucune des cinq dimensions mentionnées dans le modèle de Lencioni (2005) ne permet de juger de la qualité des résultats de l'équipe de direction. De fait, les éléments de ce modèle de l'efficacité s'apparenteraient davantage aux dimensions du travail d'équipe (Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006), plutôt qu'à l'identification des indicateurs permettant de juger l'efficacité de l'équipe de direction, rendant ainsi le modèle incomplet à cet égard.

De plus, alors que le modèle de Wageman et al. (2008) indique six conditions qui, ensemble, favoriseront l'efficacité d'une équipe de direction, le modèle de Lencioni (2005) indique cinq dysfonctions à corriger afin de favoriser l'efficacité de ce type d'équipes. En somme, les modèles de Lencioni (2005) et de Wageman et al. (2008)

présentent plutôt des déterminants de l'efficacité des équipes de direction. Dans les deux cas, toutefois, ces auteurs restent peu éloquents quant aux indicateurs observables de cette efficacité. Cette tendance à accorder davantage d'importance à l'identification de déterminants plutôt qu'à la définition des résultats visés semble d'ailleurs être un phénomène historiquement observé dans le champ de recherche des sciences sociales appliquées (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003).

Enfin, une certaine confusion entre ce qui cause un résultat (déterminant) et le résultat lui-même (indicateur) constitue une limite importante des modèles présentés. Cette confusion n'est toutefois pas inusuelle. En effet, Beaudin et Savoie (1995) ont également identifié cette confusion dans la documentation portant sur l'efficacité des équipes de travail. À titre d'exemple, ceux-ci mentionnent que :

Une équipe est jugée efficace parce que ses membres utilisent des méthodes éprouvées (déterminant) de discussion, alors qu'on ne vérifie pas si elle arrive à prendre des décisions en temps opportun et si ces dernières sont bonnes. Nombreux sont ceux qui utilisent les déterminants pour faire évaluer l'efficacité d'un groupe, quand seuls les critères centrés sur les résultats peuvent adéquatement servir de base à un tel jugement. (p. 197)

L'absence de conflits entre les membres de l'équipe (Aston Organisation Development Ltd, 2010; Lencioni, 2005), le fait d'avoir des orientations claires (Wageman et al., 2008), ainsi que l'habileté de l'équipe à s'adapter à de nouvelles demandes, situations et enjeux (Nadler et al., 1998) sont des exemples de cette confusion. Chacun de ces éléments est susceptible d'influencer l'efficacité de l'équipe sans toutefois permettre d'affirmer que l'équipe est efficace ou non. Alors qu'un déterminant de

l'efficacité des équipes de direction est un élément qui influencera la capacité de l'équipe d'atteindre un résultat, un indicateur est le résultat lui-même, en termes de produits et effets, qui permet d'établir que l'équipe est efficace. Ainsi, comme le suggèrent plusieurs auteurs (p. ex., Beaudin & Savoie, 1995; Mathieu et al., 2008; Raes, 2008), avant de pouvoir identifier ce qui influence l'atteinte des résultats visés par l'équipe de direction, il s'avère nécessaire de définir les résultats visés, en d'autres termes d'identifier les indicateurs de cette efficacité.

Revue des études portant sur l'efficacité des équipes de direction

Considérant qu'un jugement d'efficacité se fait sur la base d'indicateurs, une revue des principales études ayant pour objectif de mesurer l'efficacité des équipes de direction a été réalisée. Cette revue révèle que, la théorie des échelons supérieurs (*The upper-echelons theory*) ayant établi la relation d'influence entre l'équipe de direction et la performance organisationnelle (Hambrick & Mason, 1984), la majorité des ouvrages actuels portent davantage sur l'étude de cette relation. Seules neuf études au cours des deux dernières décennies ont eu pour objectif de mesurer spécifiquement l'efficacité des équipes de direction ou l'effet d'une variable sur celle-ci, ce qui semble montrer que ce champs d'étude est encore jeune. L'analyse de ces études et, plus spécifiquement, des outils de mesures et indicateurs de l'efficacité utilisés, permet également de relever plusieurs limites à celles-ci (voir Tableau 1).

Tableau 1

Caractéristiques des études portant sur l'efficacité des équipes de direction des années 2000 à 2019 et indicateurs utilisés

Référence	Sujet de l'étude	Population	Mesures de l'efficacité des ÉD ¹	Indicateurs de l'efficacité des ÉD
Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, (2000)	Étude de l'influence de la diversité des affects positifs chez les membres de l'équipe de direction sur les attitudes individuelles des membres, les processus de l'équipe et la performance de l'équipe	N = 62 PDG et 239 membres de leur équipe de direction (62 organisations)	Performance financière de l'organisation	- Market adjusted return ²
Chen et al. (2005)	Étude de l'influence du mode de gestion de conflits privilégié par l'équipe de direction sur son efficacité et sur l'innovation organisationnelle	N = 105 PDG et 378 membres d'équipes de direction (relevant directement des PDG de l'étude) (105 organisations)	Questionnaire d'auto-évaluation de l'efficacité de l'équipe de direction, complété par le PDG uniquement ³	- Les membres de l'équipe mettent des efforts considérables dans leur travail ⁴
Cooper et al. (2014)	Étude de l'effet de la perception d'alignement des caractéristiques individuelles au sein de l'équipe (<i>informational faultlines</i>) sur la performance de l'équipe de direction	N = 380 équipes de direction	Performance de l'organisation	- Industry-adjusted Return on Assets - Industry-adjusted Tobin's Q (ratio of current market value)

¹ ÉD signifie « équipes de direction ».

² Afin de conserver l'intégrité des mesures économiques, aucune traduction n'a été faite des indicateurs économiques mentionnés par les auteurs.

³ Le questionnaire utilisé dans cette étude est celui développé par Barker et al. (1988). Les énoncés du questionnaire ne sont toutefois pas précisés dans leur intégralité. Ainsi, seul l'énoncé mentionné par Chen et al. (2005) est présenté.

⁴ L'ensemble des énoncés de questionnaires mentionnés par les auteurs des études présentées ont été traduits en français. Afin de conserver l'intégrité des indicateurs mentionnés, la version anglaise a été indiquée à la suite de chacun de ceux-ci, lorsque jugé nécessaire.

Tableau 1

*Caractéristiques des études portant sur l'efficacité des équipes de direction des
années 2000 à 2019 et indicateurs utilisés (suite)*

Référence	Sujet de l'étude	Population	Mesures de l'efficacité des ÉD	Indicateurs de l'efficacité des ÉD
De Hoogh et Den Hartog (2008)	Étude de l'impact du type de comportements de leadership du PDG sur l'efficacité de l'équipe de direction et le niveau d'optimisme au sein de l'équipe	<i>N</i> = 73 PDG et 249 membres d'équipes de direction (relevant directement des PDG de l'étude) (73 organisations)	Questionnaire d'auto-évaluation de l'efficacité de l'équipe de direction, complété par les membres de l'équipe de direction	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe de direction est une entité cohérente qui travaille vers l'atteinte des objectifs officiels de l'organisation - Les membres de l'équipe de direction ont une compréhension claire des objectifs de l'organisation et de sa mission - L'équipe de direction est impliquée dans le processus de prise de décisions importantes - L'équipe de direction travaille telle une équipe efficace
Flood et al. (2000)	Étude de l'influence du style de leadership du PDG sur la prise de décisions par consensus et l'efficacité des équipes de direction	<i>N</i> = 79 équipes de direction (PDG et membres de l'équipe de direction)	Entrevues auprès des PDG Questionnaire auto-rapporté complété par les PDG et les membres de leur équipe de direction	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres du groupe de direction (<i>top management group</i>) partagent une vision commune de l'organisation actuelle et future - Les objectifs de l'organisation sont clairs dans l'esprit de chacun des membres du groupe de direction - Le groupe de direction rencontre beaucoup de succès dans ses efforts - Le groupe de direction est vraiment efficace pour faire avancer les choses

Tableau 1

*Caractéristiques des études portant sur l'efficacité des équipes de direction des
années 2000 à 2019 et indicateurs utilisés (suite)*

Référence	Sujet de l'étude	Population	Mesures de l'efficacité des ED	Indicateurs de l'efficacité des ED
Flood et al. (2000) (suite)	Étude de l'influence du style de leadership du PDG sur la prise de décisions par consensus et l'efficacité des équipes de direction	N = 79 équipes de direction (PDG et membres de l'équipe de direction)	Entrevues auprès des PDG Questionnaire auto-rapporté complété par les PDG et les membres de leur équipe de direction	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les membres du groupe de direction s'engagent à atteindre les objectifs de l'organisation - Le groupe de direction ne performe pas bien en tant que groupe (score inversé) - Le groupe de direction est vraiment bon à atteindre ses objectifs
Glamuzina (2015)	Étude de l'influence du développement du leadership sur l'efficacité des équipes de direction	N = 106 organisations Aucune précision n'est fournie quant au type de répondants (p. ex., PDG, membres d'équipes de direction)	Questionnaire mesurant la performance organisationnelle complété par les organisations identifiées <i>The Balance Score Card</i> de Kaplan et Norton (1996)	Dimensions de l'efficacité mesurées : <ul style="list-style-type: none"> - Indicateurs financiers - Satisfaction opérationnelle des besoins des clients - Processus internes - Innovation et apprentissage organisationnel - Responsabilité sociale de l'organisation

Tableau 1

Caractéristiques des études portant sur l'efficacité des équipes de direction des années 2000 à 2019 et indicateurs utilisés (suite)

Référence	Sujet de l'étude	Population	Mesures de l'efficacité des ÉD	Indicateurs de l'efficacité des ÉD
Higgs (2006)	Étude de la relation entre les caractéristiques individuelles des membres d'équipes de direction, les processus internes de l'équipe et l'interaction entre ces variables, sur l'efficacité des équipes de direction	<i>N</i> = 44 équipes de direction	Questionnaire auto-rapporté développé par Higgs et Rowland (1992) ⁵ , complété par le Directeur exécutif de chacune des équipes de direction	Dimensions de l'efficacité mesurées : <ul style="list-style-type: none"> - La cohésion/climat au sein de l'équipe (<i>Team cohesion/climate</i>) - Les accomplissements de l'équipe (<i>Team achievements</i>) - Orientation générale d'amélioration de l'équipe (<i>Overall team improvement orientation</i>)
Raes (2008)	Étude des dimensions potentielles de la performance des équipes de direction selon les gestionnaires intermédiaires (<i>Middle Managers</i>)	<i>N</i> = 251 gestionnaires intermédiaires	Questionnaire développé par l'auteur pour l'étude, basé sur une revue de littérature réalisée Les répondants indiquaient, parmi les énoncés du questionnaire, lesquels ils utiliseraient pour juger l'efficacité de leur équipe de direction.	Énoncés retenus par les participants : Résultats organisationnels <ul style="list-style-type: none"> - La viabilité de l'organisation est sécurisée - L'organisation rencontre ses objectifs stratégiques - L'organisation est en avance sur la compétition - L'organisation génère des résultats financiers exceptionnels Leadership stratégique <ul style="list-style-type: none"> - L'équipe de direction a une vision claire du futur de l'organisation

⁵ Le questionnaire utilisé dans cette étude est celui développé par Higgs et Rowland (1992). Les énoncés du questionnaire ne sont toutefois pas précisés dans leur intégralité. Ainsi, seuls les éléments mentionnés par Higgs (2006) sont présentés.

Tableau 1

Caractéristiques des études portant sur l'efficacité des équipes de direction des années 2000 à 2019 et indicateurs utilisés (suite)

Référence	Sujet de l'étude	Population	Mesures de l'efficacité des ÉD	Indicateurs de l'efficacité des ÉD
Raes (2008) (suite)	Étude des dimensions potentielles de la performance des équipes de direction selon les gestionnaires intermédiaires (<i>Middle Managers</i>)	<i>N</i> = 251 gestionnaires intermédiaires	Questionnaire développé par l'auteur pour l'étude, basé sur une revue de littérature réalisée. Les répondants avaient à indiquer parmi les énoncés du questionnaire, lesquels ils utiliseraient pour juger l'efficacité de leur équipe de direction	<p>Leadership stratégique (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'équipe de direction prend des décisions alignées à une stratégie définie - L'équipe de direction définit des objectifs mesurables pour l'organisation <p>Réseau de contact (<i>Connectedness</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'équipe de direction est en bonne relation (<i>well-connected</i>) avec les joueurs importants de l'organisation - L'équipe de direction est en bonne relation avec l'environnement externe (<i>external world</i>) - L'équipe de direction peut compter sur le soutien d'un réseau de contacts externes (<i>external support network</i>) <p>Unité de l'équipe de direction</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'équipe de direction agit en équipe - L'équipe de direction a une vision partagée du futur de l'organisation - L'équipe de direction parle d'une seule voix - L'équipe de direction prend les décisions en équipe (<i>takes decisions collectively</i>)

Tableau 1

Caractéristiques des études portant sur l'efficacité des équipes de direction des années 2000 à 2019 et indicateurs utilisés (suite)

Référence	Sujet de l'étude	Population	Mesures de l'efficacité des ÉD	Indicateurs de l'efficacité des ÉD
Zhang et al. (2015)	Étude de l'effet d'un leadership transformationnel de type différencié chez le PDG sur l'efficacité de l'équipe de direction et la performance de l'organisation	N = 498 membres d'équipes de direction (101 organisations)	Questionnaire d'auto-évaluation de l'efficacité de l'équipe de direction développé par Hackman (1983) ⁶ , complété par les membres d'équipes de direction	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe est vraiment efficiente - Il arrive que l'équipe ne réussisse pas à aborder adéquatement ses tâches (score inversé)

⁶ Le questionnaire utilisé dans cette étude est celui développé par Hackman (1983). Les énoncés du questionnaire ne sont toutefois pas précisés dans leur intégralité. Ainsi, seuls les éléments mentionnés par Zhang et al. (2015) sont présentés.

Limites des études sur l'efficacité des équipes de direction

Il convient d'abord de mentionner que la majorité des études poursuivant l'objectif de mesurer l'efficacité des équipes de direction au cours des années 1990 ont eu recours à des indicateurs de performance organisationnelle (Cohen & Bailey, 1997). Plus spécifiquement, ces études ont utilisé des indicateurs financiers des organisations, tels que le rendement des actifs (*Return on assets*), le rendement des capitaux propres (*Return on Equity*) et la valeur de l'entreprise sur le marché (*Market-Value*), pour évaluer l'efficacité des équipes de direction. Inspirées par celles-ci, d'autres études au cours des dernières décennies ont repris ces mêmes indicateurs (p. ex., Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000; Cooper et al., 2014). Bien que la mesure de la performance financière de l'organisation soit objective et mesurable, l'utilisation de celle-ci pour inférer l'efficacité d'une équipe de direction présente toutefois d'importantes limites sur le plan empirique (Raes, 2008), permettant ainsi de remettre en question la validité de l'utilisation qui en est faite.

D'abord, la performance organisationnelle peut être influencée par plusieurs facteurs autres que l'équipe de direction, tels que l'effort fourni par les employés, la compétition, l'environnement socio-économique de l'organisation, ou encore la chance (Simons, 1996). De plus, si l'on se réfère aux modèles reconnus de performance organisationnelle, l'évaluation de la performance organisationnelle va au-delà des résultats financiers d'une organisation. Par exemple, le Tableau de bord prospectif (*Balance Scorecard*) de Kaplan et Norton (1992, 1996) offre un cadre de référence en fonction de cinq perspectives, soit

celles des finances, des clients, des processus internes, de l'apprentissage organisationnel ainsi que de la responsabilité sociale de l'organisation (ajoutée en 1996); le Modèle des Sept S de McKinsey (*McKinsey 7-S Framework*; Pascale & Athos, 1981) analyse la performance organisationnelle en fonction de la stratégie, de la structure, des systèmes, du style de gestion, du personnel (*staff*), des compétences (*skills*) ainsi que des valeurs partagées (*shared value*); et le Modèle de Weisbord à six boîtes (*Weisbord's Six-Box Model*; Weisbord, 1976) observe la performance organisationnelle en fonction de six composantes, soit les buts, la structure, les relations, les récompenses, le leadership ainsi que les mécanismes utiles tels que les technologies. En somme, selon ces modèles, une mesure complète de la performance organisationnelle requiert la considération de bien plus que des résultats financiers d'une organisation. Or, à l'exception de l'étude de Glamuzina (2015) qui a utilisé le Tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1996), l'ensemble des études ayant mesuré la performance organisationnelle pour inférer l'efficacité des équipes de direction l'ont fait en utilisant uniquement des indicateurs de performances financières de l'organisation.

Compte tenu des limites associées à l'utilisation d'indicateurs de performance organisationnelle, la majorité des études des dix dernières années utilise plutôt la perception d'efficacité des équipes de direction par le biais de questionnaires auto-rapportés (Raes, 2008). Bien qu'ils représentent un moyen rapide d'obtenir des résultats, ces questionnaires ne sont pas sans limites. D'abord, les énoncés utilisés dans ces questionnaires laissent place, dans plusieurs cas, à une grande part d'interprétation de la

part du répondant. À titre d'exemples, les énoncés tels que « *Team members put considerable effort into their jobs* » (Chen et al., 2005), « *The top managers work as an effective team* » (De Hoogh & Den Hartog, 2008) et « *The team is very efficient* » (Zhang et al., 2015) seront susceptibles d'être influencés par l'interprétation que le répondant a de ce que représente, de manière respective, un effort considérable, une équipe efficace ou encore une équipe efficiente. De fait, l'homogénéité des critères utilisés par les répondants ne peut être assurée, permettant ainsi de questionner la validité de construit de ces questionnaires. D'autre part, à l'exception de l'étude de Raes (2008), l'ensemble des questionnaires de ces études ont été répondus par les membres de l'équipe de direction eux-mêmes (p. ex., De Hoogh & Den Hartog, 2008; Flood et al., 2000; Zhang et al., 2015) et, dans certains cas, par les PDG uniquement (p. ex., Chen et al., 2005; Higgs, 2006). Or, aucune des études ne semble avoir appliqué de mesure de contrôle du biais de désirabilité sociale, limite largement reconnue aux mesures auto-rapportées (Vallerand & Hess, 2000).

De plus, un jugement d'efficacité étant influencé par la perspective de l'évaluateur, d'autres acteurs pourraient avoir une perspective différente de celle du PDG et des membres de l'équipe de direction sur ce qu'est une équipe de direction efficace. L'étude de Raes (2008) a d'ailleurs permis d'identifier les indicateurs sur lesquels les gestionnaires intermédiaires relevant des membres de l'équipe de direction fondent leur évaluation de l'efficacité des équipes de direction. Selon la revue de littérature effectuée, les indicateurs de l'étude de Raes (2008) sont, dans plusieurs cas, uniques à son étude. Ainsi, plusieurs

indicateurs ne se retrouvent que dans l'étude de Raes (2008), tels que « les membres de l'équipe de direction ont un bon réseau de contact tant à l'interne qu'à l'externe » ou encore « les membres de l'équipe de direction mettent en pratique ce qu'ils valorisent », pour n'en nommer que quelques-uns. Ceci permet de concevoir qu'afin d'identifier les indicateurs de l'efficacité des équipes de direction, il s'avère nécessaire de considérer les différentes perspectives de celles-ci en intégrant l'ensemble des acteurs pouvant porter un jugement d'efficacité sur l'équipe de direction.

En somme, l'efficacité des équipes de direction est encore peu définie dans la littérature et il n'existe pas de consensus quant aux méthodes et indicateurs à utiliser pour la mesurer (Glamuzina, 2015). Alors que certains se retourneront vers la performance financière de l'organisation, présentant des limites importantes sur le plan empirique, d'autres opteront plutôt pour des mesures subjectives auto-rapportées pouvant être influencées par l'interprétation que se fait le répondant des énoncés des questionnaires utilisés et sont sujets à l'effet de désirabilité sociale. Enfin, la majorité des écrits actuels sur les équipes de direction portent soit sur l'identification de déterminants de l'efficacité des équipes de direction, soit sur les caractéristiques des équipes de direction favorisant la performance organisationnelle. Peu ont tenté de définir l'efficacité de ces équipes en fonction d'indicateurs spécifiques à ce type d'équipe.

Objectif de l'étude

Compte tenu du peu d'informations disponibles en regard des indicateurs de l'efficacité propres aux équipes de direction et de l'importance de se pencher sur ceux-ci afin de fournir aux dirigeants d'organisations, aux praticiens ainsi qu'aux chercheurs une représentation complète de ce sur quoi porter un jugement d'efficacité des équipes de direction, la présente thèse propose d'opérationnaliser la notion d'efficacité des équipes de direction par l'élaboration d'une représentation en indicateurs de cette efficacité. Plus spécifiquement, cette étude exploratoire vise à identifier les produits et résultats sur lesquels le jugement d'efficacité d'une équipe de direction s'établit, et ce, en considérant les perspectives des acteurs les plus susceptibles de poser ce jugement. La taille et le type d'entreprise étant susceptibles d'influencer le type d'attentes envers l'équipe de direction, cette étude se concentrera sur les équipes de direction au sein de grandes entreprises privées.

Méthode

Cette section présente l'approche méthodologique sélectionnée pour cette étude, la composition de l'échantillon, le déroulement de l'étude et les outils de collecte de données utilisés, ainsi que la description des analyses réalisées.

Approche méthodologique

Compte tenu de l'état embryonnaire de la littérature en regard des indicateurs de l'efficacité des équipes de direction, l'étude réalisée est qualifiée d'exploratoire inductive et procèdera ainsi à partir de faits rapportés plutôt qu'à partir d'un cadre défini pour répondre à la question de recherche (Blais & Martineau, 2006). Pour ce faire, une adaptation de la méthode Delphi selon un devis mixte de type exploratoire séquentiel a été retenu. La méthode Delphi est reconnue comme une méthode structurée permettant d'obtenir et d'organiser les opinions d'un groupe d'experts dans une perspective de prise de décision, d'exploration d'un sujet complexe, ou encore d'élaboration de modèles ou d'outils de mesure (Baillette, Fallery, & Girard, 2013). C'est d'ailleurs ce qui pourrait expliquer qu'elle soit si souvent utilisée dans le cadre de recherches exploratoires, et ce, dans de nombreux domaines tels que les sciences de la santé, sciences sociales et systèmes d'information (Landeta, 2006).

Définie comme « un processus itératif utilisé pour collecter et distiller les jugements d'experts en utilisant une série de questionnaires » [traduction libre] (Skulmoski, Hartman, & Krahn, 2007, p. 2), la méthode Delphi comprend généralement plusieurs temps de collecte de données, appelés « itérations » (Rowe & Wright, 1999). Tel que précisé par

Rowe et Wright (1999), chacune des itérations réalisées vise le raffinement des données recueillies à l'itération précédente et implique un retour contrôlé des réponses, informant les participants des réponses des autres participants tout en préservant l'anonymat de ceux-ci. Ce processus d'itération s'arrête lorsque le chercheur considère avoir répondu à la question de recherche (Delbecq, Van de Ven, & Gustafson, 1975; Skulmoski et al., 2007;). Tel que mentionné par Skulmoski et al. (2007), la méthode Delphi est flexible. Ainsi, à travers la littérature, maintes adaptations dans l'opérationnalisation de celle-ci ont été faites, et plus précisément quant au nombre d'itérations réalisées (Skulmoski et al., 2007) ainsi qu'aux méthodes de collecte de données utilisées. À titre d'exemple, alors que la méthode Delphi classique utilise une méthode de collecte quantitative pour l'ensemble des itérations réalisées (Rowe & Wright, 1999), certaines études optent pour des méthodes uniquement qualitatives (p. ex., Dias, Antunes, Dantas, de Castro, & Zamboni, 2018; Shane, 2015), alors que d'autres optent pour des méthodes mixtes (p. ex., Davies, Ellerton, & Evans, 2017; Solovieva, 2015). Tel que Creswell (2014) le mentionne toutefois, la combinaison des méthodes qualitatives et quantitatives permet une analyse plus complète d'un sujet donné et, ainsi, permet de répondre à des questions complexes de manière efficiente, valide et généralisable.

Compte tenu de la complexité du sujet de la présente thèse et afin d'augmenter la richesse des informations recueillies auprès des experts et de favoriser une collecte de données plus complète, la méthode de collecte de données mixte selon un devis exploratoire séquentiel a été retenue (Kutner, Steiner, Corbett, Jahnigen, & Barton, 1999).

Deux itérations ont été nécessaires et suffisantes pour répondre à la question de recherche de cette étude, donnant ainsi lieu à une collecte de données en deux étapes. En cohérence avec le devis mixte de type exploratoire séquentiel, la première itération a eu recours à une méthode qualitative de collecte de données, procédant par entrevues individuelles semi-dirigées. La seconde itération a eu recours à une méthode quantitative, procédant par questionnaire électronique. Les deux itérations ont eu recours au même échantillon de participants. L'ensemble des entrevues a été réalisée sur une période de six mois. Les experts ont été appelés à remplir le questionnaire sur une même période de deux semaines. Huit mois ont séparé la première entrevue réalisée du questionnaire de la seconde itération. Au cours de cette période, les 20 entrevues individuelles ont été réalisées et analysées, le questionnaire de la seconde itération a été élaboré et son prétest, réalisé. La Figure 3 présente les étapes du déroulement de l'étude, en plus de préciser l'extrait de chacune de celles-ci.

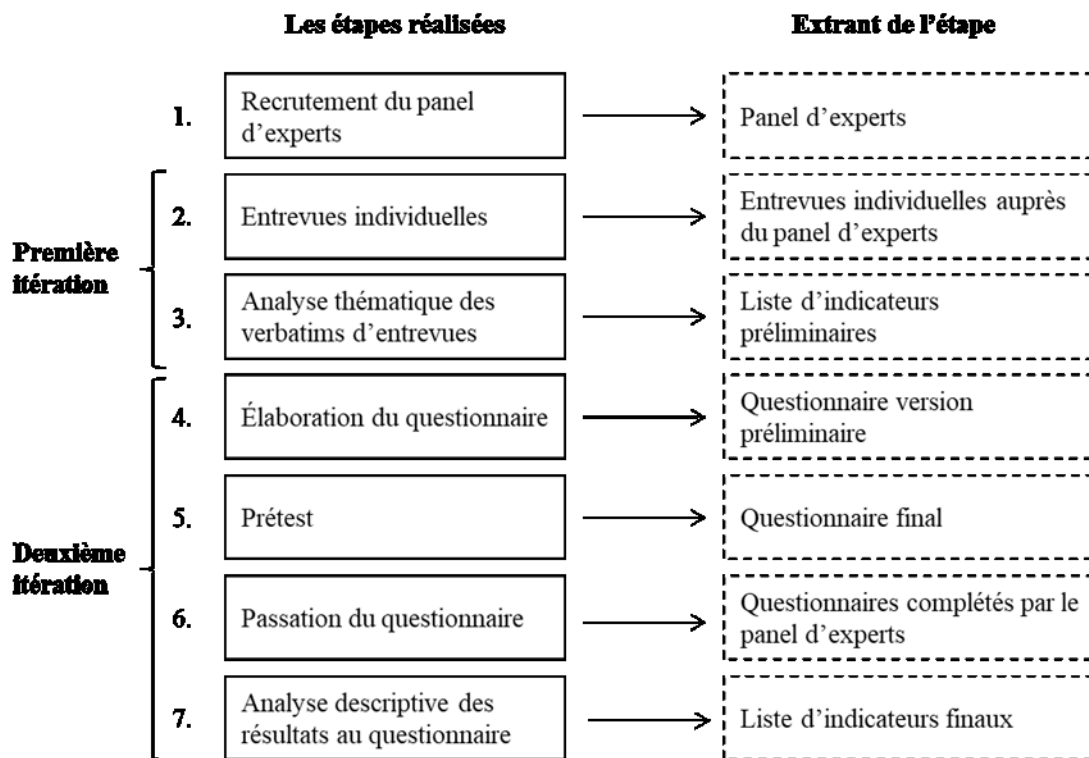


Figure 3. Déroulement de l'étude et extraits de chacune des étapes.

Composition de l'échantillon

La méthode Delphi est caractérisée par la consultation d'un groupe d'experts communément appelé « panel d'experts » (Baillette et al., 2013; Maleki, 2009;), où l'« expert » est défini comme un « acteur disposant de compétences reconnues dans un domaine et chargé de contribuer à l'élaboration d'un jugement » (Roqueplo, 1997, p. 12). Les résultats d'une étude Delphi reposant essentiellement sur l'avis des personnes consultées, une attention particulière doit être apportée à la constitution de ce panel (Okoli & Pawlowski, 2004). Il s'agit donc de sélectionner les experts en fonction de trois

critères : 1) leur expérience; 2) leur familiarité avec l'objet d'étude; et 3) leur niveau de connaissance des caractéristiques de l'objet (Baillette et al., 2013).

Le panel d'experts retenu pour la présente étude était composé de 20 participants. Il n'existe pas de règles strictes dans la littérature quant à la taille du panel d'experts (Baillette et al., 2013). Selon les études, la taille du panel peut en effet varier entre un petit nombre d'experts (p. ex., Okoli & Pawlowski, 2004) et des centaines (p. ex., Landeta, 2006; Linstone & Turoff, 1975). Vallerand et Hess (2000) mettent toutefois en garde contre les échantillons trop volumineux dans le cadre d'études comportant plusieurs temps de mesure, ayant ainsi tendance à augmenter le risque d'attrition associé à ce type de devis. Paliwoda (cité dans Okoli & Pawlowski, 2004) suggère d'ailleurs un panel composé de 10 à 18 experts dans le cadre d'études ayant recours à la méthode Delphi.

Critères de sélection des experts

Afin d'inclure à la fois la perspective des équipes de direction et celle des principaux acteurs en interaction avec ces équipes dans la composition du panel d'experts de l'étude, deux consultants spécialisés en intervention auprès des équipes de direction ont été consultés afin d'identifier les principaux acteurs susceptibles de porter un jugement d'efficacité d'une équipe de direction. Cinq catégories de participants ont ainsi été retenues : 1) Président-Directeur-Général (PDG); 2) membres d'équipes de direction; 3) membres de conseils administratifs; 4) personnes relevant d'un membre d'une équipe de direction; et 5) consultants externes. Ces catégories de participants représentent ainsi cinq

principaux rôles ou fonctions pouvant être occupés auprès des équipes de direction, au sein desquelles l'acteur est appelé à exercer un jugement sur l'efficacité de l'équipe de direction, selon une perspective propre à son rôle ou à sa fonction.

Afin d'être considérée comme participant éligible pour cette étude, la personne devait répondre à quatre critères : 1) s'inscrire dans au moins une des cinq catégories de participants; 2) avoir occupé ce(ces) rôle(s) ou fonction(s) pendant un minimum de deux ans ou détenir un minimum de cinq années d'expérience en intervention auprès d'équipes de direction ou en recherche sur ce type spécifique d'équipe pour la catégorie *consultants externes*; 3) avoir occupé ce(ces) rôle(s) ou fonction(s) au cours des cinq années précédant la période de l'étude; et 4) avoir occupé ce(ces) rôle(s) ou fonction(s) dans une entreprise privée, comptant plus de 500 salariés et qualifiée de « grande entreprise ». Compte tenu de l'accessibilité restreinte aux PDG de grandes entreprises, un Directeur-Général (DG) pouvait également être considéré pour la catégorie de participants « PDG », dans la mesure où celui-ci représentait un ou plusieurs pays dans le cadre de sa fonction. Le second critère permettait d'assurer un niveau minimal d'expérience, jugée nécessaire, pour être en mesure de représenter de manière juste la(les) catégorie(s) associée(s) au participant, alors que le troisième critère assurait que cette expérience soit assez récente pour y faire référence au moment de l'étude. Enfin, poursuivant l'objectif d'obtenir un ensemble le plus complet possible de perspectives de l'efficacité des équipes de direction, une diversité dans les unités d'affaires représentées au sein du panel d'experts était également recherchée.

Tel que Maleki (2009) le souligne, le recrutement d'experts réalisé en fonction de critères de sélection homogènes risque de mener à des résultats biaisés par un courant de pensée. Pour la présente thèse, ce risque a été contrôlé par la composition d'un panel d'experts représentant une variété de perspectives, tant en termes de rôles ou fonctions occupés en lien aux équipes de direction qu'en termes d'unités d'affaires (*Functional Area*)¹ représentées.

Mode de recrutement

Considérant l'accessibilité restreinte du type de participants de l'étude, une méthode d'échantillonnage non-probabiliste a été utilisée. Ainsi, le panel d'experts a été sélectionné selon un échantillonnage par choix raisonné (Fortin, 1996), sur la base de leur expérience, de leur fonction et de leur expertise associées aux équipes de direction, et recruté par convenance, à partir du réseau de contacts de la chercheuse et d'un consultant spécialisé en efficacité des équipes de direction, à ce moment partenaire de recherche. En somme, un bassin de participants potentiels a été identifié, dans un premier temps, à partir d'un réseau de contacts répondant à priori aux critères de sélection. La sélection finale a ensuite été réalisée à l'intérieur de ce bassin.

Pour ce faire, un premier contact a été établi, par téléphone ou par courriel, avec l'ensemble des participants potentiels. Les informations suivantes ont été partagées avec

¹ Le terme *unité d'affaires* désigne ici tout type de divisions d'une organisation et renvoie au terme *Functional Area*, pour lequel il n'existe pas de traduction parfaitement fidèle à sa signification anglophone.

eux lors de ce premier contact : 1) l'objectif de l'étude; 2) la nature de leur implication; 3) les mesures prises pour conserver leur anonymat et la confidentialité des données; 4) les avantages et risques pouvant découler de leur participation; 5) les directives à suivre pour se porter volontaire; ainsi que 6) leur droit de se retirer en tout temps sans préjudice. Les participants désirant se porter volontaire devaient ensuite faire suivre leur curriculum vitae afin de valider que ceux-ci rencontraient bien les critères de sélection définis. Ce premier contact permettait aux participants d'être conscients des modalités de l'étude et, ainsi, de s'y porter volontaire de manière libre et éclairée. À noter que l'ensemble des informations partagées lors de ce premier contact se retrouvaient également dans le formulaire de consentement écrit, que chacun des participants retenus a lu et signé lors de l'entrevue individuelle au cours de la première itération de l'étude. Ce formulaire de consentement, préalablement approuvé par le comité d'éthique de la recherche de l'Université de Sherbrooke, a permis d'assurer le consentement libre et éclairé de la part de tous les participants. Seuls les participants ayant signé le formulaire de consentement ont été rencontrés en entrevue individuelle et ont pu compléter le questionnaire en ligne. Dans l'éventualité où l'entrevue était réalisée par *Skype*, le formulaire de consentement était transmis par courriel préalablement à l'entrevue. Une rencontre téléphonique était alors organisée avec le participant afin de faire un retour sur l'ensemble des informations contenues dans le formulaire de consentement, suite à quoi il avait l'opportunité de poser des questions de clarification, au besoin. Le formulaire devait ensuite être retourné par courriel, signé.

Description du panel d'experts

Chacun des 20 experts du panel pouvant représenter plus d'une catégorie de participants en fonction du(des) rôle(s) ou fonction(s) occupé(s) au cours des cinq années précédant l'étude, la répartition des participants selon la(les) catégorie(s) représentée(s) est décrite au Tableau 2. En considérant l'ensemble des postes occupés au cours des cinq années précédant le moment de l'étude, le panel d'experts était composé de 4 PDG, 14 membres d'une équipe de direction, 7 personnes relevant d'un membre d'une équipe de direction, 8 membres de conseils administratifs (CA) et 11 consultants externes.

À noter que certaines catégories ont été davantage représentées parmi les participants, toutefois la méthode Delphi ne vise pas une représentativité, mais plutôt l'accès à une expertise sur le sujet (Maleki, 2009). Le fait que chacune des catégories comptait un minimum d'un participant permettait ainsi de considérer que l'ensemble des perspectives étaient représentées par le panel d'experts consolidé.

Tableau 2

Nombre d'experts du panel représentant les catégories de participants, au moment de l'étude et au cours des cinq années précédant l'étude

Catégorie de participant	Au moment de l'étude	Au cours des cinq années précédant le moment de l'étude
PDG/DG	2	4
Membre d'une équipe de direction	8	14
Personne relevant d'un membre de l'équipe de direction	2	7
Membre d'un CA	2	8
Consultant externe	6	11
Total	20	44

De plus, les quatre unités d'affaires classiques des organisations (Bélanger & Mercier, 2006) ont également été représentées au sein du panel d'experts : Ressources humaines (8), Production/Opération (3), Secteurs financiers (3) et Marketing (1). Cinq (5) participants occupaient un rôle de conseiller en stratégie d'entreprise auprès d'équipes de direction, certains exerçant ce rôle à l'interne d'une organisation, en tant qu'unité d'affaires, d'autres l'exerçant de l'externe. Reflétant une adaptation que certaines entreprises ont faite afin de répondre aux défis grandissant de la complexification du marché (Ionescu, 2012), le rôle de conseiller en stratégie d'entreprise se distinguait de manière suffisante pour supporter l'ajout de celui-ci aux unités d'affaires représentées par

le panel d'experts (la répartition des participants en fonction de l'unité d'affaires représentée est décrite au Tableau 3).

Tableau 3

Répartition des participants en fonction de l'unité d'affaires représentée

Unité d'affaires	Nombre de participants
Ressources humaines	8
Production/Opération	3
Services financiers	3
Marketing	1
Conseiller en stratégie d'entreprise	5
Total	20

Déroulement de l'étude

Procédant à partir d'entrevues individuelles, la première itération avait pour objectif de constituer une liste préliminaire d'indicateurs de l'efficacité des équipes de direction. Cette liste d'indicateurs allait ensuite servir à l'élaboration de l'instrument de collecte utilisé à la seconde itération. Procédant à partir d'un questionnaire électronique, la seconde itération avait pour objectif d'identifier les indicateurs de l'efficacité des équipes de direction à retenir parmi l'ensemble de ceux mentionnés par le panel d'experts rencontrés à l'itération précédente. Le questionnaire élaboré a fait l'objet d'un prétest ayant pour

objectif de valider le niveau de compréhension et de clarté des directives et énoncés s'y retrouvant, en plus de valider le temps requis pour y répondre.

Première itération de collecte de données

Une entrevue individuelle de type semi-dirigé de 60 minutes a été réalisée avec chacun des experts du panel constitué. Les entrevues par vidéoconférence étant reconnues équivalentes à celles en face-à-face en termes de qualité de l'information obtenue (Kamarudin, 2015), selon la préférence et la proximité du participant rencontré, ces entrevues ont été réalisées en personne ou par *Skype*. L'ensemble des entrevues en présentiel ont eu lieu dans des locaux de coaching insonorisés.

Guide d'entrevue. Le guide d'entrevue développé pour l'étude comprenait quatre questions s'adressant à l'ensemble des experts du panel, une question spécifique aux consultants externes, ainsi que quelques questions de relance. L'ensemble de ces questions avaient pour objectif de faire ressortir, au travers de la discussion, les indicateurs sur lesquels l'expert rencontré se base lorsque celui-ci est appelé à poser un jugement sur l'efficacité d'une équipe de direction (le guide d'entrevue est présenté en Appendice B).

Méthode d'analyse des entrevues. Les entrevues réalisées ont été enregistrées sur bande audio, puis transcrites en verbatims par la chercheuse et deux auxiliaires de recherche. Ces enregistrements audios ont été détruits une fois les transcriptions réalisées. L'ensemble des transcriptions ont été conservées sur disque dur externe encrypté et

protégé par un mot de passe. Par la suite, les données recueillies ont été soumises à une analyse thématique, soit « la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique) » (Paillé & Mucchielli, 2008, p. 162). Les données recueillies ont été analysées selon la méthode de Dubouloz (1996), procédant en quatre étapes : la mise en évidence du sens global du texte, l'identification des unités de signification, le développement des unités de signification et la synthèse de l'ensemble des unités de signification.

Une première lecture des verbatims d'entrevues a permis de se familiariser avec les contenus du corpus et de mettre en évidence le sens général des propos des experts rencontrés. Par la suite, des unités de signification ont été identifiées, soit des extraits de verbatims, chacun représentant un élément de réponse concernant les indicateurs de l'efficacité des équipes de direction. C'est également à cette étape qu'a été attribué un « code thématique identique à tous les éléments du corpus qui renvoient au même thème » (Alami, Desjeux, & Garabua-Moussaoui, 2009, p. 106), en portant une attention particulière à ne pas dénaturer le discours des experts. À l'étape suivante, celle du développement de contenu des unités de signification, la chercheuse a explicité les unités de signification dans ses mots et ceux des participants, de manière descriptive. L'ensemble des unités de signification a donc été relu plusieurs fois, afin d'en identifier les thèmes et les subdivisions, chaque thème permettant de reformuler l'idée exprimée de façon à respecter le mieux possible les propos des participants (Paillé & Mucchielli, 2008). La

dernière étape consistait à réaliser une synthèse de l'ensemble des unités de signification en présentant l'analyse sous forme d'un tout, soit un arbre thématique, défini comme :

[Un] regroupement des thèmes où un certain nombre de rubriques classificatoires chapeautent des grands regroupements thématiques, lesquels se divisent à leur tour en autant d'axes thématiques que le phénomène à l'étude le suggère, ces axes étant eux-mêmes détaillés par des thèmes subsidiaires. (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 257)

Les thèmes retenus pour constituer la liste d'indicateurs préliminaires de l'efficacité des équipes de direction représentaient le niveau de thème jugé comme étant à la fois le plus représentatif de l'ensemble des éléments de réponses des experts, et à la fois le plus spécifique, afin de conserver toutes les nuances apportées par ceux-ci. L'objectif de cette première itération était de constituer une liste préliminaire d'indicateurs de l'efficacité des équipes de direction qui allait ensuite être retournée aux experts pour validation de ceux à retenir, à la seconde itération. Ainsi, tout élément mentionné par un expert comme étant un indicateur de l'efficacité des équipes de direction était retenu à cette étape, même si cet élément n'était mentionné qu'à une seule reprise à travers l'ensemble du corpus. En somme, la fréquence à laquelle un thème était mentionné ne représentait pas un facteur de rétention d'un thème pour cette étude.

L'analyse thématique des verbatims d'entrevues de la présente thèse a été effectuée par la technique du codage manuel, en utilisant les fonctions d'Excel telles que l'utilisation de différentes polices, les annotations, la recherche et les tableaux. L'analyse thématique s'est faite en mode continu, soit dans une « démarche ininterrompue

d'attribution de thèmes et, simultanément, de construction de l'arbre thématique » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 237).

Aucune technique d'accord interjuge systématique n'a été appliquée à l'analyse de contenu réalisée. Un consultant formé en psychologie organisationnelle ayant collaboré aux travaux de la chercheuse a cependant confronté la terminologie utilisée pour désigner les thèmes, le chevauchement entre deux thèmes, ainsi que la présence de certains extraits dans l'un ou l'autre des axes thématiques ou de leurs thèmes subsidiaires. L'arbre thématique était alors révisé lorsque jugé nécessaire par le consultant et la chercheuse.

L'analyse thématique a permis d'élaborer une liste préliminaire d'indicateurs de l'efficacité des équipes de direction (la liste préliminaire d'indicateurs est présentée dans la section Résultats de la thèse). Les indicateurs préliminaires identifiés ont ensuite été repris pour élaborer le questionnaire de l'itération suivante, poursuivant l'objectif de raffiner les données recueillies en entrevue, par le retour contrôlé des réponses aux participants, en cohérence avec la méthode Delphi (Rowe & Wright, 1999).

Seconde itération de collecte de données

Cette seconde itération de collecte de données avait pour objectif de raffiner la liste d'indicateurs préliminaires résultant des entrevues réalisées lors de la première itération de collecte de données. Procédant cette fois à partir d'un questionnaire électronique (le questionnaire électronique est présenté à l'Appendice C), le panel d'experts était invité,

lors de cette seconde itération, à identifier parmi la liste d'indicateurs préliminaires ceux qu'ils jugeaient pertinent de retenir. Le questionnaire a été élaboré à partir de la liste d'indicateurs préliminaires, où chacun des énoncés reprenait un des indicateurs préliminaires de la liste. En répondant au questionnaire ainsi développé, chacun des experts se prononçait, non seulement sur ses propres réponses données en entrevue, mais également sur celles de l'ensemble des experts rencontrés en entrevue à l'itération précédente, tel que suggéré par la méthode Delphi (Rowe & Wright, 1999). Les participants avaient deux semaines pour répondre au questionnaire électronique. Un courriel a été transmis aux participants comprenant un hyperlien donnant accès au questionnaire électronique. Un hyperlien unique était fourni à chacun des participants. Un rappel a été effectué par courriel, une semaine après le premier envoi (le courriel d'invitation à compléter le questionnaire ainsi que le courriel de rappel sont présentés à l'Appendice D).

Un prétest sous forme d'atelier de trois heures, en personne, a été effectué dans le but de valider le niveau de compréhension et de clarté des directives et énoncés du questionnaire (l'agenda de l'atelier de prétest est présenté à l'Appendice E). Ce prétest a été effectué auprès de deux étudiants en dernière année de baccalauréat en psychologie de l'Université de Sherbrooke. Ceux-ci ayant reçu une formation en psychologie organisationnelle dans le cadre de leur programme d'études, ils avaient ainsi eu accès aux plus récents écrits sur l'efficacité des équipes et des organisations, en plus d'avoir reçu une formation en psychométrie. Afin de protéger la confidentialité et l'anonymat des

informations issues des verbatims d'entrevues pouvant être communiquées lors de l'atelier, un formulaire de confidentialité et anonymat a été signé par les étudiants, préalablement à la tenue de l'atelier. L'atelier de prétest a eu lieu dans un local de l'Université de Sherbrooke.

Participants. Sur les 20 experts composant le panel d'experts de l'étude, 16 (80 %) ont répondu au questionnaire. Cette attrition peut être associée, d'une part, à une limite inhérente aux devis de recherche comprenant plus d'un temps de mesure (Vallerand & Hess, 2000) et, d'autre part, à l'accessibilité et à la disponibilité restreinte de ce type de participants. Parmi les 16 questionnaires retournés, un questionnaire a été retiré de l'étude en raison de la présence de 70,58 % de données manquantes, soit un pourcentage supérieur au seuil trivial de 5 % (Buhi, Goodson, & Neilands, 2008). Enfin, les scores standardisés (Z) ont été examinés sur la fréquence de réponse « pertinent » accordée par chacun des experts afin de détecter la présence de scores supérieurs à une valeur absolue de 3,29 (Tabachnick & Fidell, 2001). Une valeur extrême a été détectée ayant un score Z de 4,58. Après examen, les réponses au questionnaire de cet expert ont été exclues de l'étude. Après exclusion des deux questionnaires mentionnés, le total de questionnaires complétés pour cette itération de collecte de données s'élevait à 14, soit 75 % des experts composant le panel initial de l'étude.

Questionnaire. Le questionnaire développé comprenait 34 énoncés, chacun de ceux-ci correspondant à un des indicateurs préliminaires de la liste résultant de l'itération

précédente. Pour chacun des énoncés du questionnaire, l'expert devait indiquer s'il jugeait « *pertinent* » ou « *non pertinent* » de considérer l'énoncé comme un indicateur de l'efficacité des équipes de direction (le questionnaire est présenté à l'Appendice C). Le questionnaire a été développé à partir du serveur *Survey Monkey* (www.surveymonkey.ca) et la durée estimée pour le remplir était de 15 minutes. Afin d'assurer un même niveau de compréhension des termes utilisés dans le questionnaire et ainsi de la qualité des réponses obtenues, la définition de l'équipe de direction ainsi que la distinction entre un indicateur et un déterminant étaient rappelés au participant, en introduction au questionnaire, comme suit :

Équipe de direction : réfère à l'équipe située au haut de la hiérarchie d'une organisation, constituée normalement du PDG et des personnes relevant de celui-ci, soit les N-1².

Indicateur de l'efficacité : Un résultat (produit/effet) généré par une équipe de direction efficace.

Déterminant de l'efficacité : Ce qui influence le degré d'efficacité d'une équipe de direction.

Méthode d'analyse des réponses au questionnaire. Les paramètres de la présente étude ne permettaient pas d'appliquer de tests statistiques paramétriques, notamment vu le nombre de participants inférieur à 30. Des analyses statistiques descriptives ont donc été utilisées pour analyser les données issues du questionnaire, tel que proposé par Baillette et al. (2013) dans ces cas spécifiques.

² Abbréviation qui renvoie au niveau hiérarchique relevant directement du PDG, celui-ci représentant le N, signifiant « niveau ». Le -1 signifie qu'il s'agit du premier niveau hiérarchique en dessous du PDG.

Afin de vérifier l'accord entre les experts du panel au sujet de la pertinence des énoncés du questionnaire dans l'établissement d'un jugement d'efficacité d'une équipe de direction, la méthode du pourcentage d'accord (PA) a été retenue. Aucun standard quant au niveau d'accord à considérer dans l'analyse des données d'une étude Delphi n'existe à ce jour et, de ce fait, le PA acceptable peut varier entre 51 % à 80 % selon les études (Hasson, Keeney, & McKenna, 2000). Étant donné que l'objectif était d'obtenir un consensus tenant compte des différentes perspectives des experts consultés, le seuil de rétention des indicateurs devait préserver une certaine latitude, tout en permettant de retirer les énoncés qui n'avaient pas reçu un pourcentage suffisamment important d'accord. Le seuil critique de rétention d'un énoncé a donc été fixé à partir de la moyenne des PA entre les experts du panel, soit 62,73 %. Ce faisant, le seuil critique représentait le niveau moyen d'accord auquel il était possible de s'attendre entre les différents types de perspectives considérées dans cette étude.

Le PA a ensuite été calculé pour chacun des énoncés, puis comparé au seuil critique établi. Une des principales limites de la technique des PA est que celle-ci ne permet pas de contrôler pour l'effet du hasard dans l'accord des juges (McHugh, 2012). Pour contrôler cette lacune, le *Free marginal Kappa* (κ_{free}) de Randolph (2005) a été calculé d'abord sur l'ensemble des réponses, puis sur chacun des énoncés. Le *Free marginal Kappa* (κ_{free}) est une adaptation du Kappa de Cohen qui, contrairement à celui-ci, permet le calcul d'un Kappa sur un nombre illimité de juges (Randolph, 2005). De plus,

contrairement au Fleiss Kappa, le κ_{free} n'est pas affecté par le degré de symétrie de la distribution des réponses (Randolph, 2005). Le *Online Kappa Calculator*, un logiciel informatique en ligne créé par Randolph en 2008 (<http://justus.randolph.name/kappa>), a été utilisé pour le calcul des PA ainsi que des κ_{free} . Pour ce faire, la fréquence des réponses « pertinent » et « non-pertinent » obtenue pour chaque énoncé a été calculée afin de permettre l'entrée des données dans le logiciel en ligne de calculateur de *Free marginal multirater Kappa* (κ_{free}). Le PA ainsi que le κ_{free} ont ensuite été calculés à partir de ce logiciel, dans un premier temps sur l'ensemble des données recueillies, puis sur chacun des énoncés.

Interprétation du κ_{free} . La valeur du κ_{free} peut varier entre 1 et -1. Un κ_{free} de 1 signifie qu'il y a un accord parfait entre les juges, alors qu'un κ_{free} de -1 signifie un désaccord parfait. Un κ_{free} de 0 indique que « les accords ne dépassent pas ceux attendus du fait de la chance » (Laveault & Grégoire, 2014, p. 178). Le κ_{free} ne s'interprète pas différemment des autres types de Kappa. Ainsi, les barèmes statistiques utilisés dans cette étude pour analyser les Kappa obtenus seront ceux de la classification de Landis et Koch (1977). Le Tableau 4 présente les barèmes statistiques suggérés par ces auteurs.

Un énoncé était retenu comme indicateur de l'efficacité des équipes de direction, en fonction de trois conditions : 1) la majorité (51 %) des experts a répondu « pertinent » à cet énoncé; 2) le PA pour cet énoncé est supérieur ou égal au seuil critique fixé à 62,73 %; 3) le κ_{free} indique que l'accord obtenu est statistiquement différent de 0.

Tableau 4

Barèmes statistiques suggérés par Landis et Koch (1977) pour interpréter le kappa

Kappa	Interprétation
Inférieur à 0,00	Mauvais
0,00-0,20	Faible
0,21-0,40	Passable
0,41-0,60	Modéré
0,61-0,80	Substantiel
0,81-1,00	Presque parfait

Considérations éthiques

Dans la perspective de respecter les normes et exigences éthiques attendus dans le cadre de la réalisation d'une thèse doctorale en psychologie à l'Université de Sherbrooke, une attention particulière a été accordée aux considérations éthiques tout au long de la réalisation de la thèse. La présente étude ainsi que l'ensemble des documents remis aux participants ont été approuvés par le comité éthique de l'Université de Sherbrooke (numéro du certificat : 2014-13/Fortier).

Confidentialité, anonymat et sécurité des données

L'ensemble des entrevues individuelles réalisées dans le cadre de cette étude a été menée par la chercheuse. L'ensemble des documents papier, plus précisément les formulaires de consentement signés ainsi que les notes d'entrevues prises par la chercheuse, ont été conservés dans un classeur sous-clé, au bureau personnel de la chercheuse. L'anonymat des participants a été assuré par le principe d'anonymisation par utilisation de codes numériques. La clé des codes a été conservée par la chercheuse, sous-clé. Aucune diffusion des enregistrements audios ou citations prises des entrevues réalisées n'a été effectuée.

Le serveur *SurveyMonkey* a été utilisé pour héberger le questionnaire en ligne. La base de donnée compilant les réponses des participants a été conservée sur le serveur de la compagnie *SurveyMonkey* dont le fournisseur de services est Sungard. Les serveurs sont protégés par une cage, dont l'accès nécessite une passe et une reconnaissance biométrique. Les données ont été encryptées et conservées sur la plateforme au cours de l'étude. Les données ont été supprimées du serveur à la fin de l'étude. L'ensemble des données recueillies seront détruites cinq ans après la fin de la collecte de données. Les documents papier seront déchiquetés, alors que les données électroniques seront supprimées informatiquement.

Résultats

La collecte de données ayant été réalisée en deux étapes, les résultats seront présentés en deux temps. D'abord, l'analyse du contenu des entrevues réalisées sera présentée, ainsi que la liste préliminaire d'indicateurs de l'efficacité des équipes de direction, résultant de la première itération de collecte de données. Chacun des thèmes ayant émergé de l'analyse thématique effectuée sera présenté de manière détaillée dans la section et des extraits tirés des verbatims seront utilisés pour appuyer les thèmes présentés. Ces extraits seront rapportés tels qu'exprimés verbalement par le participant et seront suivis d'un numéro correspondant au code du participant. Par la suite, l'analyse des résultats obtenus au questionnaire sera présentée, ainsi que la liste d'indicateurs retenus, résultant de la seconde itération de collecte de données de l'étude.

Résultats de l'analyse du contenu des entrevues individuelles

L'arbre thématique résultant de l'analyse est composé de quatre axes thématiques principaux, représentant quatre thèmes généraux permettant de regrouper l'ensemble des thèmes identifiés dans le corpus : Contributions de l'équipe de direction, Confiance envers l'équipe de direction, Qualité de l'expérience intra-équipe et Stabilité de l'équipe de direction. Chacun de ces thèmes généraux se divise ensuite en sous-thèmes. Dans certains cas, l'axe thématique comprend jusqu'à cinq niveaux de subdivisions des thèmes. Les indicateurs retenus pour constituer la liste d'indicateurs préliminaires ont été identifiés à partir des niveaux 4 et 5 de l'arbre thématique. L'objectif derrière l'analyse était de retenir

les thèmes jugés à la fois les plus représentatifs de l'ensemble des éléments de réponses des experts, et à la fois les plus spécifiques, afin de conserver toutes les nuances apportées par les experts. La Figure 4 présente les deux premiers niveaux de l'arbre thématique consolidé.

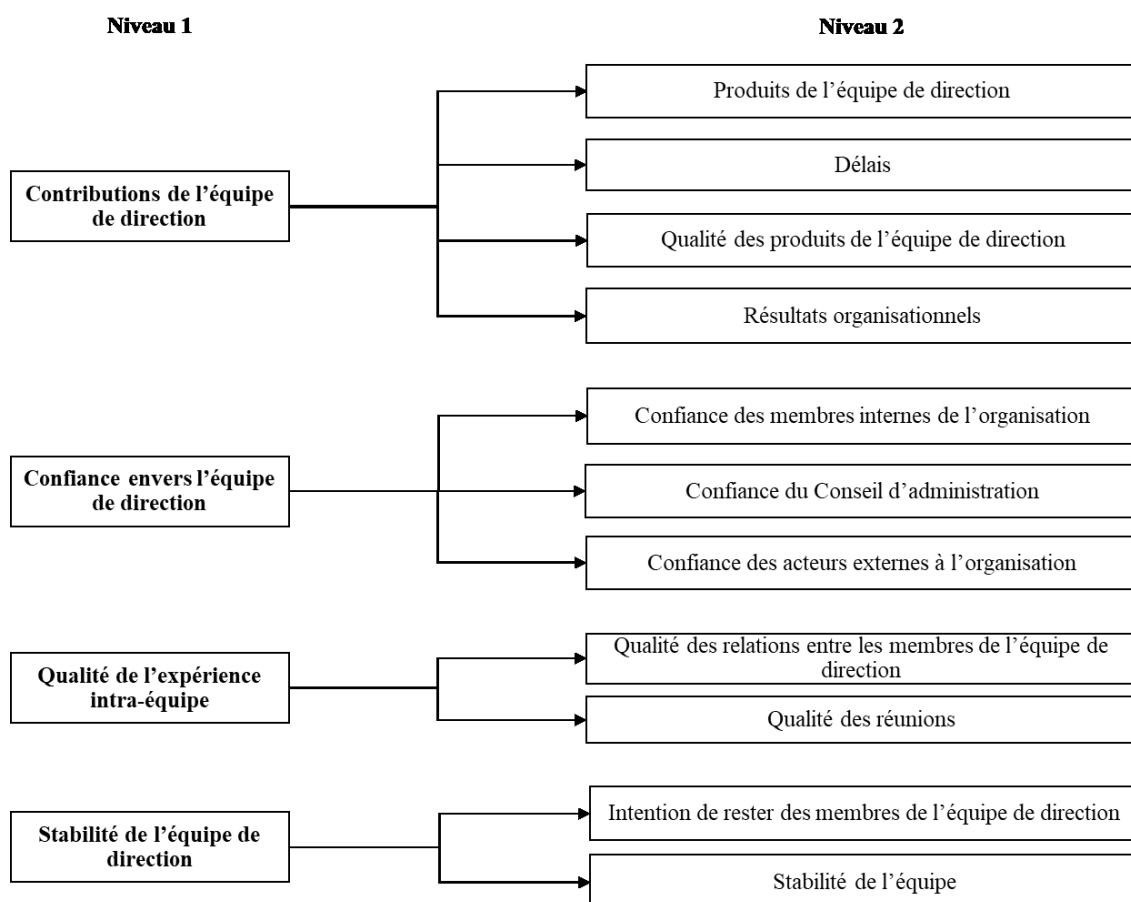


Figure 4. Deux premiers niveaux de l'arbre thématique consolidé.

Contributions de l'équipe de direction

Cet axe thématique est composé de quatre sous-thèmes, soit *les produits de l'équipe de direction*, *les délais*, *la qualité des produits de l'équipe de direction* et enfin, *les résultats organisationnels*, chacun de ceux-ci se subdivisant à leur tour en sous-thèmes.

La Figure 5 présente de manière détaillée l'axe thématique des Contributions de l'équipe de direction.

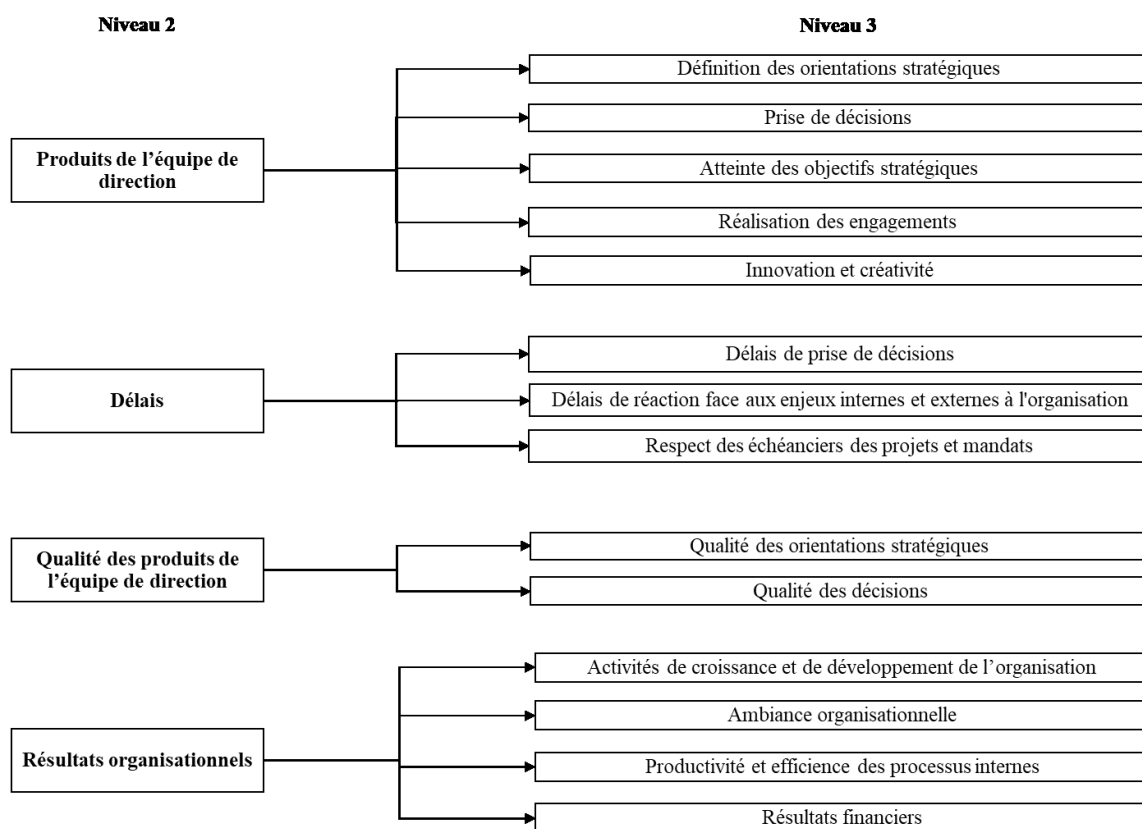


Figure 5. Représentation de l'axe thématique des Contributions de l'équipe de direction.

Produits de l'équipe de direction. Les experts ont mentionnés plusieurs éléments de réponses décrivant différents produits de l'équipe de direction. Plus spécifiquement, cinq sous-thèmes ont été identifiés, soit *la définition des orientations stratégiques, la prise de décisions, l'atteinte des objectifs stratégiques, la réalisation des engagements des membres, ainsi que l'innovation et la créativité*. Si l'ensemble de ces sous-thèmes a été retenu pour consolider la liste préliminaire d'indicateurs, le thème « définition des orientations stratégiques » a été sous-divisé en deux afin de refléter davantage les idées regroupées sous ce thème.

Définition des orientations stratégiques. Les experts ayant fait allusion à ce thème ont mentionné, plus spécifiquement, deux indicateurs de la définition des orientations stratégiques. D'abord, le fait d'avoir une *vision commune* des orientations stratégiques, lequel est illustré par les deux extraits suivants : « On as-tu la même perception d'où y faut aller? » (1), « Si on avait ensemble à dire nos cinq priorités, ce serait à peu près la même chose. » (13). Le deuxième indicateur mentionné par les experts est *la présence d'un plan stratégique*, tel qu'illustré par l'extrait suivant : « Souvent, le plan stratégique est confondu avec le plan budgétaire, encore que souvent les budgets sont faits, mais pas de plan stratégique de fait. » (6). Afin de refléter au mieux le thème *définition des orientations stratégiques*, les sous-thèmes *vision commune* et *présence d'un plan stratégique* ont tous deux été retenus pour constituer la liste préliminaire d'indicateurs.

Prise de décisions. Parmi les produits de l'équipe de direction, plusieurs experts ont mentionné la prise de décisions comme étant un des résultats principaux des équipes de direction, tel qu'illustré par l'extrait suivant : « Premièrement, est-ce qu'on a décidé de quelque chose? Une équipe efficace devrait décider des choses. » (6). À l'opposé, certains experts se sont plutôt exprimés en termes d'indicateurs de dysfonctions, identifiant ainsi l'incapacité de prise de décisions comme un indicateur d'une équipe de direction non efficace, à titre d'exemple : « un dysfonctionnement du type on est incapable de prendre les décisions » (9).

Atteinte des objectifs stratégiques. L'atteinte des objectifs stratégiques a été mentionnée par plusieurs experts comme un indicateur de l'efficacité d'une équipe de direction. À ce sujet, un expert précise : « Nous, notre objectif, c'est de s'assurer qu'il [le PDG] rencontre ces objectifs-là [les objectifs stratégiques] » (12). Certains experts ont également ajouté que l'atteinte des objectifs stratégiques passera par une déclinaison des stratégies d'affaires dans leurs unités, tel qu'illustré par l'extrait suivant : « que celui qui s'occupe des ressources humaines les décline à son niveau » (5), ainsi que par la livraison du plan stratégique, tel qu'illustré par l'extrait suivant : « Ultimement, en retour, l'équipe de direction doit livrer ce plan stratégique-là. » (12).

Réalisation des engagements. La plupart des experts ayant mentionné cet indicateur l'ont fait en exprimant l'idée au sens opposé, en mentionnant des indicateurs d'une équipe

de direction dysfonctionnelle. L'extrait suivant permet de représenter l'idée représentée par le thème *réalisation des engagements* :

(...) une personne qui était dans le comité qui, devant le comité, disait " oui, oui, oui, je suis d'accord ", puis qui ensuite ne faisait pas nécessairement les choses pour montrer que c'était vrai qu'il était d'accord. (17)

Innovation et créativité. Deux experts ont mentionné également l'innovation et la créativité comme indicateur de l'efficacité des équipes de direction, faisant également référence aux produits de l'équipe de direction. Les deux extraits suivants résument les idées mentionnées respectivement par ces deux experts : « On veut qu'il y ait de l'innovation qui naisse d'une équipe de direction » (15). Le deuxième expert, pour sa part, a plutôt fait l'énumération d'éléments auxquels l'équipe de direction mentionnée dans son exemple ne porte pas attention, ce qu'il considère ainsi comme un indicateur d'inefficacité. Voici l'extrait en question : « On ne fait pas de place vraiment à la nouveauté, à l'innovation, à la créativité, à ce qui se brasse ailleurs » (4).

Délais. S'inscrivant sous le thème générique des Contributions de l'équipe de direction, plusieurs experts ont mentionné des indicateurs en termes de délais de réalisation de produits de l'équipe, ou encore en termes de délais de réaction. Ceux-ci ont donc été regroupés sous le thème des « délais ». Plus spécifiquement, les experts ont soulevé *les délais de prise de décisions, les délais de réaction face aux enjeux internes et externes à l'organisation* ainsi que *le respect des échéanciers des projets et mandats réalisés*. Il s'agit ainsi des trois sous-thèmes retenus pour la liste préliminaire d'indicateurs.

Délais de prise de décisions. Les délais de prise de décisions ont été mentionnés par plusieurs experts comme indiquant l'efficacité d'une équipe de direction. Les trois extraits suivants permettent de représenter l'idée générale exprimée par les experts : « rapidité des décisions » (9), « consensuel oui là, mais on est pas là toute la nuit là » (17), « ça leur a pris tellement de temps pour prendre une décision » (19).

Délais de réaction face aux enjeux internes et externes à l'organisation. S'inscrivant également sous le thème des délais, la notion des délais de réaction face aux enjeux internes et externes à l'organisation a été mentionnée par trois experts. Dans certains cas, ces experts mentionnaient plus spécifiquement la vitesse de réaction, tel qu'illustré par l'extrait suivant : « [l'équipe de direction est] en mesure de se revirer de bord rapidement » (11).

Respect des échéanciers des projets et mandats. Enfin, un dernier indicateur associé au thème des délais, selon certains experts, est le respect des échéanciers dans le cadre de projets et mandats pour lesquels un membre de l'équipe de direction est responsable. Les deux extraits suivants permettent d'illustrer l'idée exprimée par ces experts : « des projets pas livrés à l'heure » (3) ou encore « la réalisation des mandats et des projets dans le temps » (1).

Qualité des produits de l'équipe de direction. Selon les éléments mentionnés par les experts qui se rapportent à la qualité des produits de l'équipe de direction, ce thème se

subdivise en deux, soit *la qualité des orientations stratégiques* et *la qualité des décisions*. Chacun de ceux-ci se sous-divisent à leur tour en un quatrième niveau de thème. Les thèmes retenus pour constituer la liste préliminaire d'indicateurs sont donc ceux du quatrième niveau. La Figure 6 représente ce thème ainsi que l'ensemble des sous-thèmes associés à celui-ci.

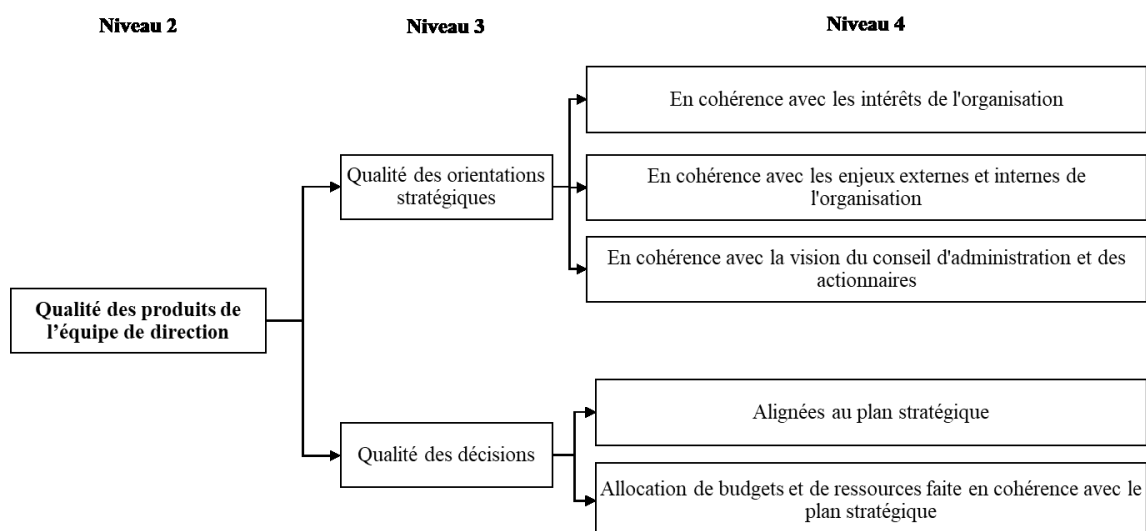


Figure 6. Représentation du thème Qualité des produits de l'équipe de direction.

Qualité des orientations stratégiques. Les éléments se rapportant à la qualité des orientations stratégiques peuvent être regroupés selon trois sous-thèmes, représentant des éléments de précision quant à ce qui est attendu par des orientations stratégiques de qualité.

En cohérence avec les intérêts de l'organisation. Un premier élément mentionné par les experts comme permettant de juger de la qualité des orientations stratégiques est l'alignement de celles-ci sur les intérêts de l'organisation, en opposition à des orientations stratégiques qui seraient plutôt établies pour répondre aux intérêts d'une unité d'affaires.

L'extrait suivant permet de témoigner de l'idée exprimée par ce thème :

Moi je trouve que les VP, des fois, ils redeviennent comme des enfants de maternelle. C'est qu'ils veulent se battent pour leurs affaires alors que parfois c'est nécessaire, mais parfois c'est se battre pour se battre. Parfois on oublie le – en anglais on dit le *greater good* –, on oublie le bien corporatif. Je vous dirais que les meilleurs exécutifs sont ceux qui ne perdent jamais le bien corporatif de vue. (4)

En cohérence avec les enjeux externes et internes de l'organisation. Un deuxième élément mentionné par les experts comme permettant de juger la qualité des orientations stratégiques est la cohérence de celles-ci avec les enjeux externes et internes de l'organisation. Les experts ayant mentionné cet indicateur l'ont fait en précisant leur idée principalement de deux manières : en termes d'enjeux actuels, « prendre les bonnes décisions pour lever les verrous de l'organisation » (3), et en termes d'enjeux futurs, « percevoir les enjeux d'avenir et apprendre à les convertir en stratégie » (1).

En cohérence avec la vision du conseil d'administration et des actionnaires. Enfin, pour certains experts, la cohérence des orientations stratégiques avec la vision des membres du conseil d'administration, ou encore des actionnaires, est un élément important de la qualité des orientations stratégiques, tel qu'illustré notamment par l'extrait suivant : « Est-ce que le plan [stratégique] qui nous est donné, est-ce qu'il correspond

fondamentalement à la vision et aux perspectives du CA? Ça, c'est la première chose qui est importante. » (15).

Qualité des décisions. Plusieurs extraits associés à la qualité des décisions ont été identifiés à travers le corpus analysé. Ceux-ci ont été subdivisés en deux sous-thèmes, *l'alignement des décisions au plan stratégique* et *l'allocation de budgets et de ressources en cohérence avec le plan stratégique*.

Alignement des décisions au plan stratégique. La majorité des experts ayant fait référence à ce thème ont mentionné l'alignement des décisions au plan stratégique au sens où il s'agirait de l'élément devant être à la base de toute décision, tel qu'illustré par les deux extraits suivants : « cette stratégie-là devrait être le cœur des décisions difficiles que doit faire une équipe de direction » (13), « quand le monde rentre dans mon bureau " Eille, on aurait telle idée ", je leur pointe tout le temps le mur. C'est-tu là-dedans [dans le plan stratégique]? 2015-2016! Souvenez-vous-en! » (1).

L'allocation de budgets et de ressources fait en cohérence avec le plan stratégique. Certains experts ont toutefois précisé leur idée en mentionnant plus spécifiquement l'alignement des décisions d'allocation de budgets et de ressources en fonction du plan stratégique, tel qu'illustré par l'extrait suivant :

J'en ai vu, moi, des gens qui faisaient des super beaux plans stratégiques, mais toi, tu regardais le budget et tu disais " mais parce que c'est quoi le rapport? ". Il n'y en avait pas. C'était deux activités distinctes, il n'y avait pas de lien entre les deux. (6)

Résultats organisationnels. Enfin, plusieurs experts ont mentionné comme indicateurs de l'efficacité des équipes de direction des éléments se rapportant aux résultats organisationnels. Ceux-ci se subdivisent en quatre thèmes, soit *les activités de croissance et de développement de l'organisation*, *l'ambiance organisationnelle*, *la productivité et l'efficacité des processus internes* et, enfin, *les résultats financiers* de l'organisation. Ces quatre thèmes sont ceux ayant été retenus pour constituer la liste préliminaire d'indicateurs. Bien que chacun de ceux-ci se sous-divisent à leur tour en sous-thèmes, il s'est avéré non nécessaire d'en faire des indicateurs préliminaires distincts, ce que le prétest au questionnaire de la seconde itération a pu valider. La Figure 7 détaille le thème des résultats organisationnels ainsi que l'ensemble des sous-thèmes associés à celui-ci.

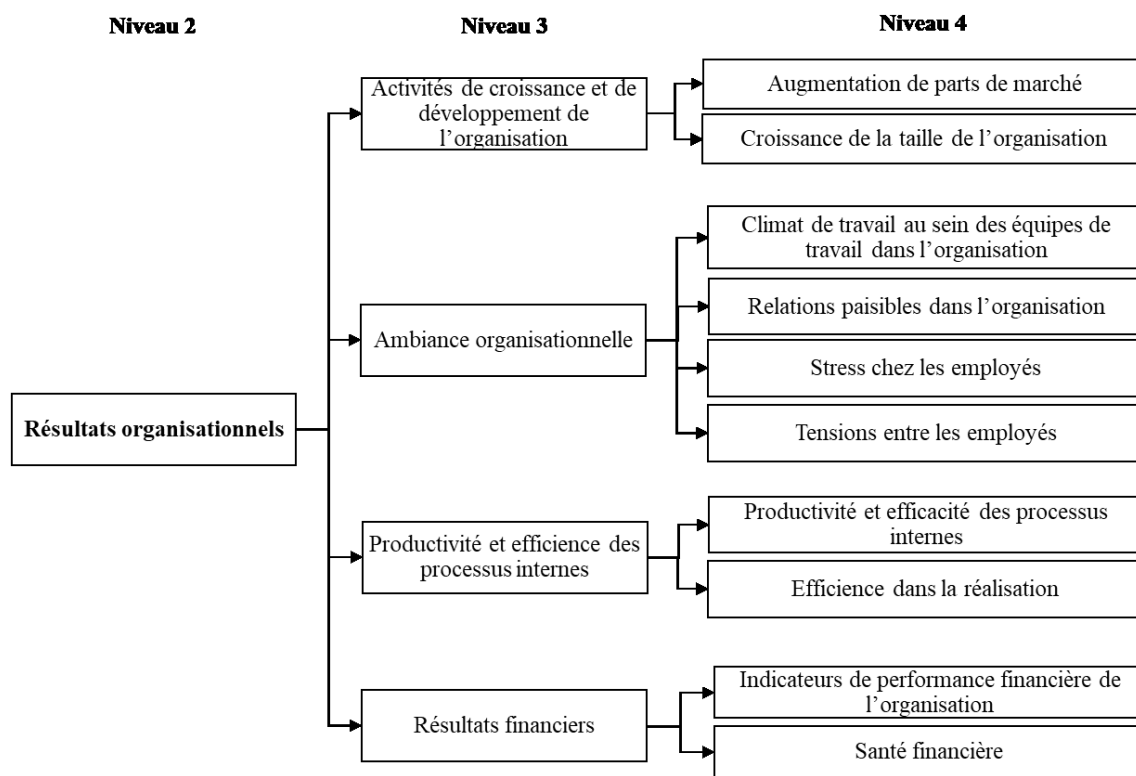


Figure 7. Représentation du thème Résultats organisationnels.

Activités de croissance et de développement de l'organisation. Parmi les experts ayant mentionné des éléments se rapportant aux résultats organisationnels, certains d'entre eux ont mentionné la croissance de l'entreprise comme un indicateur de l'efficacité des équipes de direction alors que d'autres ont précisé leur idée en mentionnant l'augmentation de parts de marché comme un exemple spécifique d'activité de développement de l'organisation. Les deux extraits suivants permettent d'illustrer respectivement les deux sous-thèmes présentés : « une entreprise en croissance » (15) et « des augmentations de parts de marché extraordinaires » (20)

Ambiance organisationnelle. Parmi les éléments de réponses ayant été associés au thème d'ambiance organisationnelle, on retrouve quatre sous-thèmes. D'abord, un sous-thème plus général, où l'idée principale est que l'ambiance de travail dans l'organisation, tel que mentionné par la majorité des experts, représente un indicateur de l'efficacité des équipes de direction. Ensuite, certains ont précisé leur idée en ajoutant les relations paisibles dans l'organisation comme indicateur résultant d'une ambiance positive. À l'opposé, certains ont plutôt précisé des indicateurs d'une ambiance négative au sein de l'organisation, soit, plus spécifiquement, la présence de tensions et de stress chez les employés tel qu'illustré par les deux extraits suivants : « dans les couches d'exécution, on va voir des tensions » (3), « j'avais mon gars des ressources humaines qui me disait : " [nom du participant]! Mon directeur médical me dit que le monde est stressé ici ça n'a pas [sacre] de bon sens " » (10).

Productivité et efficience des processus internes. Les processus internes à l'organisation sont également une source d'indicateur de l'efficacité d'une équipe de direction tel que mentionné par certains experts. Alors que pour certains il s'agira plus spécifiquement de l'efficacité opérationnelle des processus internes, d'autres experts parleront plutôt d'efficience des processus internes, qu'ils décriront en termes de perte d'énergie et de gaspillage de ressources comme indicateur d'une inefficacité. Les extraits suivants permettent d'illustrer l'idée représentée : « plusieurs tâches qui sont faites à haut niveau qui devraient être faites en bas » (6), « beaucoup d'énergie perdue, beaucoup de travail pour rien » (3), « Le moins de gaspillage possible. Le gaspillage pour moi c'est tout ce qui est gaspillage de ressources » (4).

Résultats financiers. Enfin, parmi l'ensemble des résultats organisationnels mentionnés par les experts, les résultats financiers de l'organisation, ou la « bonne santé financière », tel qu'exprimé par certains de ceux-ci, représentent un des indicateurs les plus souvent rapportés, faisant des résultats organisationnels une contribution importante de l'équipe de direction selon les experts rencontrés en entrevue.

Confiance envers l'équipe de direction

Le deuxième axe thématique est celui de la confiance envers l'équipe de direction. Ce thème principal se divise en trois sous-thèmes représentant différents types d'acteurs mentionnés par les experts, pour lesquels le fait de générer la confiance de ceux-ci représente un indicateur de l'efficacité des équipes de direction. Ces acteurs sont les

acteurs internes de l'organisation, le conseil d'administration et les acteurs externes à l'organisation tels les actionnaires, les analystes financiers et les médias. Les trois extraits suivants permettent d'illustrer respectivement les trois différents types d'acteurs : « les employés, quand ils regardent le comité de direction, soit qu'ils ont confiance, soit qu'ils n'ont pas confiance » (12), « Le CA veut maintenant nous voir pour qu'ils puissent évaluer s'ils peuvent nous faire confiance » (18), « tu entends dans les journaux que les actionnaires remettent en question la rémunération des hauts dirigeants » (12). L'ensemble de ces trois sous-thèmes ont été retenus pour constituer la liste préliminaire d'indicateurs.

Qualité de l'expérience intra-équipe

Le troisième axe thématique identifié à travers le corpus analysé est celui de la qualité de l'expérience intra-équipe. Plusieurs éléments de réponses des experts réfèrent à ce thème à titre d'indicateur de l'efficacité des équipes de direction. Ceux-ci ont été subdivisés en deux sous-thèmes, soit *la qualité des relations entre les membres* et *la qualité des réunions*, sources de frustration pour certains experts rencontrés. La Figure 8 détaille le thème de la Qualité de l'expérience intra-équipe ainsi que l'ensemble des sous-thèmes associés à celui-ci.

Qualité des relations entre les membres de l'équipe de direction. La qualité des relations entre les membres se divise à son tour en quatre sous-thèmes : *l'ambiance positive au sein de l'équipe de direction, le plaisir de travailler ensemble, le niveau de franchise dans les échanges et l'expression des désaccords* ainsi que *les dysfonctions*, ce

dernier regroupant des indicateurs d'inefficacité de l'équipe de direction, associés aux relations entre les membres de l'équipe de direction. Les trois premiers sous-thèmes ont été retenus pour constituer la liste préliminaire d'indicateurs. Pour le quatrième sous-thème, les sous-divisions de ce thème ont été retenues afin de mieux refléter l'idée exprimée.

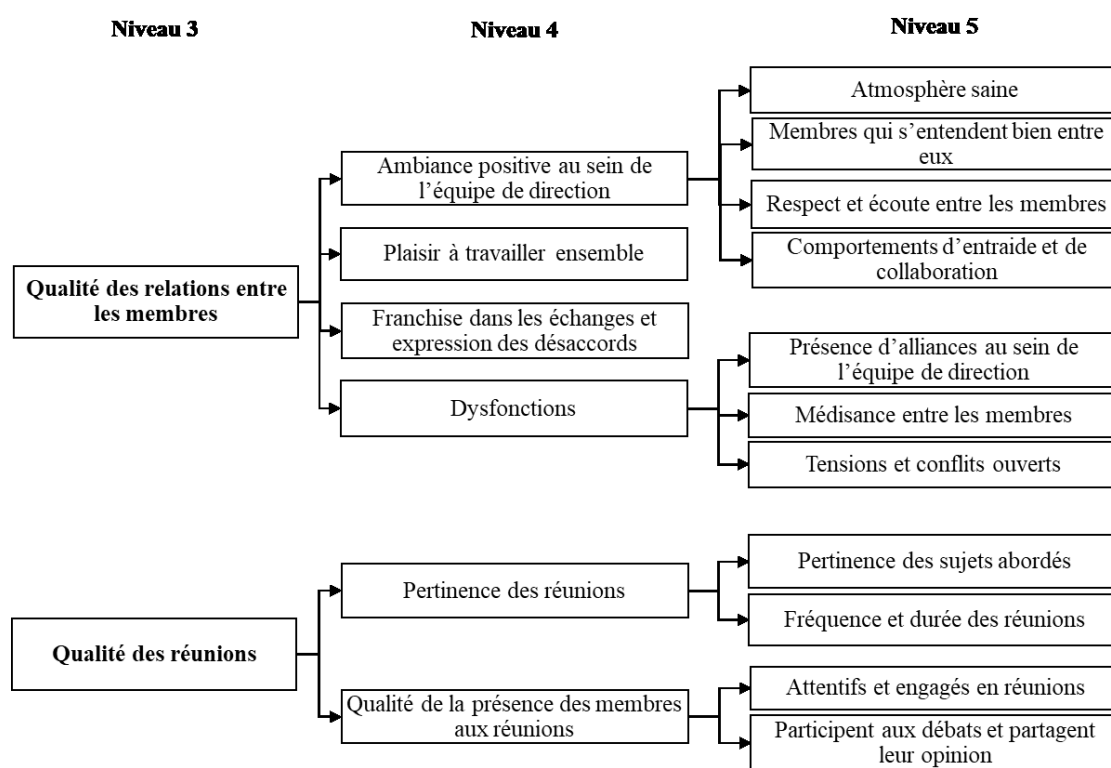


Figure 8. Représentation du thème Qualité de l'expérience intra-équipe.

L'ambiance au sein de l'équipe de direction. Quatre sous-thèmes à celui de l'ambiance au sein de l'équipe de direction ont été identifiés à partir des éléments de réponses des experts. Tout d'abord, certains experts décrivent l'ambiance positive par la présence d'une *atmosphère saine entre les membres de l'équipe de direction*. D'autres,

pour leur part, apportent des précisions en ajoutant le *degré d'entente observé entre les membres, le témoignage de respect et d'écoute entre les membres*, ou encore les *comportements d'entraide et de collaboration* entre ceux-ci. Les extraits suivants permettent d'illustrer de manière respective ces trois thèmes : « les gens s'entendent bien » (2), « quand quelqu'un intervient, il est coupé continuellement » (13), « Est-ce qu'il y a de la compétition, est-ce qu'il y a de la concurrence ou, au contraire, déjà il y a de la collaboration facile? » (15).

Plaisir à travailler ensemble. Le plaisir que les membres ont à travailler ensemble a été mentionné par certains experts comme un indicateur de l'efficacité des équipes de direction s'inscrivant sous le thème de la qualité de l'expérience intra-équipe. Afin d'illustrer l'idée générale de ce thème, voici ce qu'un des experts a mentionné : « Les gens ont du plaisir à travailler ensemble » (3).

Franchise dans les échanges et expression des désaccords. « Est-ce que les gens autour de la table se disent les vrais choses? » (11). Cet extrait permet d'illustrer que la franchise dans les échanges représente un indicateur mentionné de l'efficacité des équipes de direction. Dans le même ordre d'idée, un autre expert a mentionné : « Si moi je ne suis pas en accord, est-ce que je peux exprimer mon désaccord? » (4). Ces deux extraits permettent ensemble d'illustrer le thème identifié, s'inscrivant sous le thème de la qualité des relations entre les membres de l'équipe de direction.

Dysfonctions. Tel que mentionné, certains experts ont plutôt fait mention d'indicateurs de dysfonctions dans les relations entre les membres comme indiquant l'inefficacité d'une équipe de direction. Le thème des dysfonctions a donc été sous-divisé en trois sous-thèmes représentant ainsi un cinquième niveau de thèmes. Un premier sous-thème est *la présence d'alliances au sein de l'équipe de direction*, illustré par l'extrait suivant : « C'était dysfonctionnel, tu sais, les cliques là, les clans. Moi, je pense que dans une équipe de direction efficace il devrait pas avoir ça » (1). Un deuxième sous-thème est celui de *la médisance entre les membres*, illustré par l'extrait suivant : « Le pire, c'est quand tu commences à, même à ces niveaux-là, à parler contre les autres » (1). Un troisième sous-thème est celui de *la présence de tensions et de conflits ouverts* entre les membres de l'équipe de direction, tel qu'illustré par l'extrait suivant : « il va carrément y avoir des conflits ouverts » (7). Afin de conserver les nuances apportées par les experts quant aux dysfonctions indicatrices d'inefficacité au sein de l'équipe de direction, les indicateurs retenus dans la liste préliminaire sont ceux de ce cinquième et dernier niveau.

Qualité des réunions. Plusieurs experts ont mentionné des éléments se rapportant à la qualité des réunions comme pouvant indiquer le niveau d'efficacité d'une équipe. Plus spécifiquement, les indicateurs de la qualité des réunions mentionnés par ceux-ci se subdivisent en deux sous-thèmes, soit *la pertinence des réunions* et *la qualité de la présence des membres aux réunions*. Les experts ayant mentionnés des éléments pouvant être associés à la *pertinence des réunions* ont précisé leur idée en mentionnant la pertinence des sujets abordés en réunions ainsi que la fréquence et la durée de ces

réunions. *La qualité de la présence des membres aux réunions* a pour sa part été sous-divisé en deux sous-thèmes représentant deux types de comportements mentionnés par les experts comme indicateurs de la qualité de la présence des membres aux réunions. D'abord, le fait que ceux-ci soient *attentifs et engagés lors des rencontres* tel qu'en témoigne l'extrait suivant : « Leur langage non-verbal pendant les réunions. Est-ce qu'ils sont présents, attentifs et engagés dans la discussion? Ou ils regardent leur BlackBerry? » (13). Ensuite, le fait que *les membres participent aux débats et partagent leur opinion* tel qu'en témoigne l'extrait suivant : « On s'attend à ce que tu apportes des idées par ton expertise. » (19) ou encore l'extrait suivant :

Moi, j'ai travaillé pour une organisation où l'on disait ce n'est pas parce que tu es VP marketing, VP finance, VP vente que tu dois juste parler de ce sujet-là. Au contraire, ce que l'on souhaitait dans cette équipe de direction-là c'est que tout le monde parle de tous les sujets. (6)

Afin de conserver les nuances apportées quant à la qualité des réunions comme indicateur de l'efficacité des équipes de direction, deux indicateurs ont été retenus pour la liste préliminaire, soit *la pertinence des réunions* et *la qualité de la présence des membres aux réunions*. Des éléments de précision tirés des verbatims, ont toutefois été apportés à titre d'exemples aux énoncés du questionnaire afin de refléter davantage l'idée exprimée par les experts pour ces thèmes.

Stabilité de l'équipe de direction

La stabilité des membres de l'équipe de direction a été mentionnée par certains experts comme un indicateur de l'efficacité des équipes de direction. Certains allant jusqu'à

mentionner que « ça prend au minimum trois ans » (5), alors que d'autres, sans préciser le nombre minimal d'années, mentionnaient « une équipe de direction de longue date » (6). Parmi les éléments de réponses ayant été associés à ce thème, certains renvoient plutôt à l'intention de rester des membres comme étant un indicateur de l'efficacité des équipes de direction tel qu'en témoignent les deux extraits suivants : « Il y a eu des démissions et des membres de l'équipe de direction qui ont dit " Ça pas de bons sens. Moi, je m'en vais ". » (6) ou encore « Ils ne la quittent pas. (5) ». Afin de représenter l'ensemble des nuances apportées par les experts associées au thème de la Stabilité de l'équipe de direction, deux indicateurs ont été retenus pour constituer la liste préliminaire, soit la stabilité de l'équipe et l'intention de rester des membres.

Liste préliminaire d'indicateurs de l'efficacité des équipes de direction

La résultante de cette première itération de collecte de donnée était la consolidation d'une liste préliminaire d'indicateurs de l'efficacité des équipes de direction, à partir de l'analyse thématique des entrevues réalisées. Au total, 34 indicateurs préliminaires ont été retenus, chacun représentant les thèmes jugés comme les plus représentatifs de l'ensemble des éléments du corpus analysé. Chacun de ceux-ci ont ensuite été convertis en énoncés neutres représentant les énoncés du questionnaire de la seconde itération de collecte de données de l'étude. Le Tableau 5 présente la liste des 34 indicateurs préliminaires ainsi que le numéro de l'énoncé du questionnaire lui étant associé.

Tableau 5

Liste préliminaire d'indicateurs et numéro d'énoncé du questionnaire associé

Thèmes	Indicateurs préliminaires de l'efficacité des équipes de direction	Numéro de l'énoncé associé
Contributions de l'équipe de direction	Vision commune	1
	Plan stratégique	26
	Innovation et créativité	3
	Prise de décisions	4
	Atteinte des objectifs stratégiques	29
	Réalisation des engagements des membres	30
	Délais de prise de décisions	21
	Délais de réaction face aux enjeux internes et externes à l'organisation	33
	Respect des échéanciers des projets et mandats	13
	Cohérence des orientations stratégiques avec les intérêts de l'organisation	16
	Cohérence des orientations stratégiques avec les enjeux externes et internes de l'organisation	31
	Cohérence des orientations stratégiques avec la vision du conseil d'administration et des actionnaires	9
	Alignement des décisions au plan stratégique	12
	Cohérence des décisions d'allocation de budgets et de ressources au plan stratégique	22
	Activités de croissance et de développement de l'organisation	34
	Ambiance organisationnelle	15
	Productivité et efficacité des processus internes	18
	Résultats financiers de l'organisation	8
Confiance envers l'équipe de direction	Confiance des acteurs internes de l'organisation	5
	Confiance du conseil d'administration	23
	Confiance des acteurs externes de l'organisation	28
Qualité de l'expérience intra-équipe	Ambiance au sein de l'équipe de direction	2
	Plaisir à travailler ensemble	11
	Respect et écoute entre les membres	19
	Comportements d'entraide et de collaboration	20
	Franchise dans les échanges et aisance à exprimer leur désaccord	27
	Présence d'alliances au sein de l'équipe de direction (dysfonction)	6
	Médisance entre les membres (dysfonction)	10
	Méfiance entre les membres (dysfonction)	17
	Tensions et conflits ouverts (dysfonction)	32
	Pertinence des réunions (sujets abordés, fréquence et durée)	7
	Qualité de la présence des membres aux réunions	24
Stabilité de l'équipe de direction	Stabilité de l'équipe	14
	Intention de rester des membres	25

Résultats de la seconde itération

Le panel d'experts a été invité à compléter un questionnaire reprenant l'ensemble des indicateurs préliminaires identifiés dans le cadre des entrevues de la collecte de données précédente. Pour chacun des énoncés, les experts devaient indiquer si, à leur avis, il était « pertinent » ou « non-pertinent » de considérer l'énoncé comme un indicateur de l'efficacité des équipes de direction. Afin de déterminer les indicateurs à retenir, le PA et le κ_{free} ont été calculés sur l'ensemble des résultats au questionnaire, ainsi que sur chacun des énoncés. Le PA global a servi à établir un seuil critique de rétention d'un indicateur dans l'analyse des résultats du questionnaire. L'analyse des données a révélé un PA global entre les participants de 62,73 % et un κ_{free} de 0,25 avec un intervalle de confiance (IC) fixé à 95 % se situant entre 0,15 à 0,36. Le κ_{free} obtenu étant supérieur à 0 permet ainsi d'affirmer que « les accords dépassent ceux attendus du fait de la chance » (Laveault & Grégoire, 2014, p. 178). Ces résultats confirment donc la présence d'un accord entre les participants en regard des indicateurs retenus, celui-ci étant toutefois qualifié de faible, selon les barèmes statistiques suggérés pour interpréter le kappa (Landis & Koch, 1977). Ainsi, tout indicateur ayant obtenu un PA égal ou supérieur à 62,73 %, a été retenu comme un indicateur de l'efficacité des équipes de direction dans l'éventualité où les deux autres critères de rétention étaient également rencontrés soit que la majorité (51 %) des experts ait répondu « pertinent » à cet énoncé et que le κ_{free} pour l'énoncé indique que l'accord obtenu est statistiquement différent de 0. Le Tableau 6 présente l'ensemble des résultats statistiques du questionnaire.

Tableau 6

Résultats statistiques au questionnaire (N = 14)

Énoncé	Fréquence « pertinent »	Fréquence « non-pertinent »	PA (%)	κ_{free}
1. Le degré d'entente commune et d'alignement entre les membres sur les orientations de l'organisation.	$n = 10$ (71,43 %)	$n = 4$ (28,57 %)	56,04	0,12
2. L'ambiance au sein de l'équipe.	$n = 5$ (35,71 %)	$n = 9$ (64,29 %)	50,55	0,01
3. Les innovations et la créativité qui émergent de l'équipe de direction.	$n = 9$ (64,29 %)	$n = 5$ (35,71 %)	50,55	0,01
4. La prise de décisions.	$n = 12$ (85,71 %)	$n = 2$ (14,29 %)	73,63	0,47
5. Le niveau de confiance des membres du personnel envers l'équipe de direction.	$n = 9$ (64,29 %)	$n = 5$ (35,71 %)	50,55	0,01
6. La présence ou l'absence d'alliances ou de cliques au sein de l'équipe de direction.	$n = 1$ (7,14 %)	$n = 13$ (92,86 %)	85,71	0,71
7. Le degré de pertinence des réunions de l'équipe de direction (p/r aux sujets abordés, accomplissements ainsi que la fréquence et durée des réunions).	$n = 6$ (42,86 %)	$n = 8$ (57,14 %)	47,25	-0,05

Tableau 6

Résultats statistiques au questionnaire (N = 14) (suite)

Énoncé	Fréquence « pertinent »	Fréquence « non-pertinent »	PA (%)	κ_{free}
8. Les résultats financiers de l'organisation.	$n = 12$ (85,71 %)	$n = 2$ (14,29 %)	73,63	0,47
9. Le degré de cohérence entre les orientations stratégiques définies et la vision des membres du conseil d'administration/des actionnaires.	$n = 11$ (78,57 %)	$n = 3$ (21,43 %)	63,74	0,27
10. La présence ou l'absence de médisance/de membres de l'équipe qui parlent dans le dos d'autres membres.	$n = 6$ (42,86 %)	$n = 8$ (57,14 %)	47,25	-0,05
11. Le niveau de plaisir qu'ont les membres à travailler ensemble.	$n = 3$ (21,43 %)	$n = 11$ (78,57 %)	63,74	0,27
12. Le degré d'alignement des décisions au plan stratégique.	$n = 14$ (100 %)	$n = 0$ (0 %)	100	1
13. Le respect des échéanciers convenus pour les projets/mandats.	$n = 13$ (92,86 %)	$n = 1$ (7,14 %)	85,71	0,71
14. Le niveau de stabilité de l'équipe, c'est-à-dire qu'elle est constituée des mêmes membres depuis plus de 3 ans.	$n = 3$ (21,43 %)	$n = 11$ (78,57 %)	63,74	0,27

Tableau 6

Résultats statistiques au questionnaire (N = 14) (suite)

Énoncé	Fréquence « pertinent »	Fréquence « non- pertinent »	PA (%)	K_{free}
15. L'ambiance au sein de l'organisation.	$n = 7$ (50 %)	$n = 7$ (50 %)	46,15	-0,08
16. Le niveau de cohérence entre les orientations stratégiques définies et les intérêts de l'ensemble de l'organisation.	$n = 10$ (71,43 %)	$n = 4$ (28,57 %)	56,04	0,12
17. Le niveau de méfiance entre les membres de l'équipe de direction.	$n = 4$ (28,57 %)	$n = 10$ (71,43 %)	56,04	0,12
18. Le niveau de productivité et d'efficacité des processus internes de l'organisation.	$n = 12$ (85,71 %)	$n = 2$ (14,29 %)	73,63	0,47
19. Le degré de respect et d'écoute entre les membres de l'équipe.	$n = 5$ (35,71 %)	$n = 9$ (64,29 %)	50,55	0,01
20. Les comportements d'entraide et de collaboration entre les membres de l'équipe.	$n = 10$ (71,43 %)	$n = 4$ (28,57 %)	56,04	0,12
21. Le délai de prise de décisions de l'équipe.	$n = 10$ (71,43 %)	$n = 4$ (28,57 %)	56,04	0,12

Tableau 6

Résultats statistiques au questionnaire (N = 14) (suite)

Énoncé	Fréquence « pertinent »	Fréquence « non-pertinent »	PA (%)	κ_{free}
22. Le niveau de cohérence entre l'allocation des budgets/ressources et le plan stratégique.	$n = 12$ (85,71 %)	$n = 2$ (14,29 %)	73,63	0,47
23. Le niveau de confiance du conseil d'administration envers l'équipe de direction.	$n = 6$ (42,86 %)	$n = 8$ (57,14 %)	47,25	-0,05
24. La qualité de la présence des membres en réunions (p. ex, participent aux débats, apportent leur opinion sur les sujets abordés, attentifs, concentrés).	$n = 7$ (50 %)	$n = 7$ (50 %)	46,15	-0,08
25. L'intention des membres de rester au sein de l'équipe de direction/de l'organisation.	$n = 5$ (35,71 %)	$n = 9$ (64,29 %)	50,55	0,01
26. La présence ou l'absence d'un plan stratégique.	$n = 11$ (78,57 %)	$n = 3$ (21,43 %)	63,74	0,27
27. Le niveau de franchise des échanges et l'aisance des membres à exprimer leur désaccord.	$n = 7$ (50 %)	$n = 7$ (50 %)	46,15	-0,08
28. Le niveau de confiance des acteurs externes à l'organisation (p. ex, actionnaires, marchés, gouvernements) envers l'équipe de direction.	$n = 10$ (71,43 %)	$n = 4$ (28,57 %)	56,04	0,12

Tableau 6

Résultats statistiques au questionnaire (N = 14) (suite)

Énoncé	Fréquence « pertinent »	Fréquence « non-pertinent »	PA (%)	κ_{free}
29. L'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.	$n = 14$ (100 %)	$n = 0$ (0 %)	100	1
30. La réalisation des engagements pris par chacun des membres.	$n = 13$ (92,86 %)	$n = 1$ (7,14 %)	85,71	0,71
31. Le niveau de cohérence entre les orientations stratégiques définies et les enjeux internes et externes à l'organisation.	$n = 13$ (92,86 %)	$n = 1$ (7,14 %)	85,71	0,71
32. La présence ou l'absence de tensions/conflits ouverts entre les membres.	$n = 5$ (35,71 %)	$n = 9$ (64,29 %)	50,55	0,01
33. Le délai de réaction de l'équipe face aux événements internes/externes à l'organisation.	$n = 12$ (85,71 %)	$n = 2$ (14,29 %)	73,63	0,47
34. Les activités de croissance et de développement de l'organisation.	$n = 8$ (57,14 %)	$n = 6$ (42,86 %)	47,25	-0,05
			$M = 62,73$	$\kappa = 0,25$

Deux énoncés ont obtenu un PA de 100 % ainsi qu'un κ_{free} parfait (1,00), témoignant d'un consensus parfait entre les participants quant à la pertinence de ces énoncés dans l'établissement du jugement d'efficacité des équipes de direction. Il s'agit des énoncés 12 et 29, correspondant respectivement à l'alignement des décisions au plan stratégique et l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

Trois des 34 énoncés ont obtenu un PA supérieur à 80 %, ainsi qu'un κ_{free} substantiel (0,61 à 0,80). Ce résultat signifie que les experts confirment que les énoncés s'avèrent de bons indicateurs de l'efficacité des équipes de direction. De plus, le κ_{free} obtenu indique que ce niveau d'accord se distingue de manière substantielle à ce qui aurait pu être obtenu par l'effet du hasard. Il s'agit des énoncés 13, 30 et 31, correspondant respectivement à : le respect des échéanciers convenus pour les projets/mandats, la réalisation des engagements pris par chacun des membres et le niveau de cohérence entre les orientations stratégiques définies et les enjeux internes et externes à l'organisation.

Cinq des 34 énoncés ont obtenu un PA supérieur ou égal au seuil critique, fixé dans le cadre de cette étude à 62,73 %, ainsi qu'un κ_{free} modéré (0,41 à 0,60). Ce résultat signifie qu'il y a présence d'un réel accord entre les experts, quoi que celui-ci soit considéré modéré. Il s'agit des énoncés 4, 8, 18, 22 et 33, correspondant respectivement à : la prise de décisions, les résultats financiers de l'organisation, le niveau de productivité et d'efficacité des processus internes de l'organisation, le niveau de cohérence entre

l'allocation des budgets, des ressources et du plan stratégique et, enfin, le délai de réaction de l'équipe face aux événements internes/externes à l'organisation.

Deux des 34 énoncés ont obtenu un PA supérieur ou égal au seuil critique, fixé dans le cadre de cette étude à 62,73 %, ainsi qu'un κ_{free} passable (0,21 à 0,40). Ce résultat signifie que, bien qu'il y ait présence d'un réel accord entre les experts, celui-ci est qualifié de faible et, ainsi, jusqu'à 85 % de l'accord obtenu pourrait également être dû au hasard. Puisque le seuil critique de rétention a été respecté, qu'il s'agit d'un énoncé considéré comme « pertinent » par 11 participants sur 14 (78,57 %) et que le κ_{free} indique qu'il y a présence d'un réel accord entre les participants, ces énoncés ont été retenus. Il s'agit des énoncés 9 et 26, correspondant respectivement à : le degré de cohérence entre les orientations stratégiques définies et la vision des membres du conseil d'administration/des actionnaires, ainsi que la présence ou l'absence d'un plan stratégique.

Cinq des 34 énoncés ont obtenu un PA inférieur à 62,73 %, mais ayant été considérés comme « pertinents » par 10 des 14 experts (71,43 %). Le κ_{free} obtenu pour ces énoncés est de 0,12, indiquant qu'il y a présence d'un réel accord entre ceux-ci, cet accord étant toutefois considéré comme faible (0,00 à 0,20). De ce fait, l'accord obtenu pourrait également être explicable en grande partie au hasard, soit jusqu'à 96 %, selon le κ_{free} obtenu. Le PA pour ces énoncés se situant en deçà du seuil critique de rétention établi dans le cadre de cette étude, bien que le kappa obtenu indique qu'il y ait présence d'un réel accord entre ceux-ci, le niveau d'accord obtenu est statistiquement insuffisant pour

conserver ces énoncés. Il s'agit des énoncés 1, 16, 20, 21 et 28, correspondant respectivement à : le degré d'entente commune et d'alignement entre les membres sur les orientations de l'organisation, le niveau de cohérence entre les orientations stratégiques définies et les intérêts de l'ensemble de l'organisation, les comportements d'entraide et de collaboration entre les membres de l'équipe, le délai de prise de décisions de l'équipe et, enfin, le niveau de confiance des acteurs externes à l'organisation (p. ex., actionnaires, marchés, gouvernements) envers l'équipe de direction.

Trois des 34 énoncés ont obtenu un PA égal ou supérieur à 62,73 % à l'effet que l'énoncé est « non-pertinent » à l'établissement d'un jugement d'efficacité des équipes de direction. Il s'agit des énoncés 6, 11 et 14. Le κ_{free} obtenu pour les énoncés 11 et 14, soit respectivement le niveau de plaisir qu'ont les membres à travailler ensemble et le niveau de stabilité de l'équipe, est de 0,27, considéré passable (0,21 à 0,40). L'énoncé 6, soit la présence ou l'absence d'alliances ou de cliques au sein de l'équipe de direction, a pour sa part obtenu un κ_{free} de 0,71, considéré substantiel (0,61 à 0,80). Ces résultats indiquent que les experts s'entendent pour dire qu'il ne s'agit pas d'un indicateur pertinent de l'efficacité des équipes de direction.

Enfin, 14 des 34 énoncés ont obtenu un PA se situant entre 46,15 % et 56,12 %, ainsi qu'un κ_{free} variant entre -0,08 et 0,12. Ces résultats indiquent que les experts n'ont pu s'entendre sur la pertinence des énoncés. Ces énoncés n'ont donc pas été retenus. Parmi ceux-ci, trois ont été considérés par une majorité d'experts (entre 8 et 9 experts sur 14)

comme « pertinent[s] ». Il s'agit des énoncés 3, 5 et 34, correspondant respectivement à : les innovations et la créativité qui émergent de l'équipe de direction, le niveau de confiance des membres du personnel envers l'équipe de direction, ainsi que les activités de croissance et de développement de l'organisation.

De manière opposée, 8 de ces 14 énoncés ont été considérés par une majorité d'experts (entre 8 et 9 experts sur 14) comme « non-pertinent[s] ». Il s'agit des énoncés 2, 7, 10, 17, 19, 23, 25 et 32, correspondant respectivement à : l'ambiance au sein de l'équipe, le degré de pertinence des réunions de l'équipe de direction (p/r aux sujets abordés, accomplissements ainsi qu'à la fréquence et durée des réunions), la présence ou l'absence de médisance/de membres de l'équipe qui parlent dans le dos d'autres membres, le niveau de méfiance entre les membres de l'équipe de direction, le degré de respect et d'écoute entre les membres de l'équipe, le niveau de confiance du conseil d'administration envers l'équipe de direction, l'intention des membres de rester au sein de l'équipe de direction/de l'organisation, ainsi que la présence ou l'absence de tensions/conflits ouverts entre les membres.

Enfin, trois des 14 énoncés, soit les énoncés 15, 24 et 27, ont obtenu un nombre égal d'experts les ayant jugés « pertinent[s] » que d'experts les ayant jugés « non-pertinent[s] ». Ces énoncés n'ont donc pas été retenus. Il s'agit respectivement de : l'ambiance au sein de l'organisation, la qualité de la présence des membres en réunions (p. ex., participent aux débats, apportent leur opinion sur les sujets abordés, attentifs,

concentrés), ainsi que le niveau de franchise des échanges et l'aisance des membres à exprimer leur désaccord.

Au total, 12 des 34 énoncés de la première itération ont été retenus par le panel d'experts comme indicateurs de l'efficacité des équipes de direction. L'ensemble de ces énoncés se retrouvait sous le thème Contributions de l'équipe de direction. Les indicateurs de l'efficacité des équipes de direction retenus se répartissent sous quatre thèmes, représentant ainsi les dimensions retenues de l'efficacité des équipes de direction : produits de l'équipe de direction, délais, qualité des produits de l'équipe de direction et résultats organisationnels. Aucun indicateur préliminaire des thèmes Confiance envers l'équipe de direction, Qualité de l'expérience groupale et Stabilité de l'équipe de direction n'a été retenu suite à l'analyse des résultats de la seconde itération de collecte de données de l'étude. Le Tableau 7 présente les dimensions et indicateurs retenus par les experts à l'issue des deux itérations de collecte de données, soit la résultante de la présente étude.

Tableau 7

Les dimensions et indicateurs de l'efficacité des équipes de direction

Dimensions	Indicateurs de l'efficacité des équipes de direction
Produits de l'équipe de direction	Présence d'un plan stratégique Prise de décisions Atteinte des objectifs stratégiques Réalisation des engagements des membres
Délais	Délais de réaction face aux enjeux internes et externes à l'organisation Respect des échéanciers des projets et mandats
Qualité des produits de l'équipe de direction	Cohérence des orientations stratégiques avec les enjeux externes et internes de l'organisation Cohérence des orientations stratégiques avec la vision du conseil administratifs et des actionnaires Alignement des décisions au plan stratégique Cohérence des décisions d'allocation de budgets et de ressources au plan stratégique
Résultats organisationnels	Productivité et efficacité des processus internes Résultats financiers de l'organisation

Discussion

La présente étude avait pour objectif d'identifier les indicateurs de l'efficacité des équipes de direction de grandes entreprises privées, et ce, en considérant l'ensemble des perspectives d'acteurs les plus susceptibles de poser ce jugement. Cinq perspectives de l'efficacité des équipes de direction ont été considérées dans la composition du panel d'experts. Ensemble, les cinq catégories de participants de l'étude ont permis d'intégrer, d'une part, la perspective des membres de l'équipe de direction eux-mêmes, représentée par la catégorie PDG et celle de membre d'équipe de direction, et, d'autre part, la perspective des principaux acteurs en interaction avec l'équipe de direction, soit les catégories : membre de conseil d'administration, personne relevant d'un membre d'une équipe de direction et, enfin, consultants externes. Douze indicateurs de l'efficacité propres aux équipes de direction ont été identifiés par le panel d'experts constitué.

Principaux résultats de l'étude

Parmi la liste préliminaire d'indicateurs découlant de la première itération, douze indicateurs ont été retenus comme pertinents dans l'établissement d'un jugement d'efficacité d'une équipe de direction par le panel d'experts. L'ensemble de ceux-ci s'inscrivait sous un des thèmes ayant émergés des entrevues, soit celui des *contributions de l'équipe de direction*. Ce thème se sous-divise en quatre sous-thèmes, lesquels représentent chacun une dimension de l'efficacité des équipes de direction, émergeant de l'analyse. Chacune de ces dimensions est composée des indicateurs retenus par les

experts. Ces dimensions sont les produits de l'équipe de direction, les délais, la qualité des produits de l'équipe de direction ainsi que les résultats organisationnels. Un lien peut être établi entre les trois premières dimensions identifiées et le premier critère d'efficacité de Hackman (2002), lequel soutient que « les résultats de l'équipe doivent rencontrer ou dépasser les attentes des personnes ayant des intérêts pour ceux-ci, en termes de qualité, de quantité et de délai » [traduction libre] (p. 23). Ce faisant, les indicateurs retenus par les experts permettent de spécifier les produits et les résultats pertinents pour établir ce jugement d'efficacité, ce qui n'est pas précisé par le critère de Hackman (2002). De plus, les travaux de Hackman se concentraient sur l'étude des équipes de travail, alors que la présente étude porte sur les équipes de direction. Ainsi, les produits et résultats retenus sont ceux pertinents pour ce type distinctif d'équipe.

Dimension Produits de l'équipe de direction

La dimension Produits de l'équipe de direction renvoie à l'ensemble des produits en termes de réalisations et d'accomplissements attendus de l'équipe de direction. Celle-ci est composée de quatre indicateurs ayant été retenus par les experts. Le premier indicateur est la *présence d'un plan stratégique*. Le plan stratégique est le résultat d'un travail de réflexion stratégique de l'équipe de direction portant sur les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'organisation actuelle et future, résultant par la définition des orientations et objectifs stratégiques de l'organisation, ainsi que des actions à mettre en œuvre pour les atteindre (Mintzberg, 1989). Bien qu'aucun modèle ou étude antérieure ne mentionne précisément la présence d'un plan stratégique comme indicateur, un lien peut être fait avec

la vision claire du futur de l'organisation dont parle Raes (2008), ou encore avec la condition d'avoir une orientation claire de Wageman et al. (2008). Le plan stratégique représentant le produit de la réflexion stratégique réalisée sur l'analyse du contexte actuel et futur de l'organisation, il est possible de comprendre en quoi la présence d'un plan stratégique représente un indicateur de l'efficacité selon le panel d'experts.

Le deuxième indicateur est *l'atteinte des objectifs stratégiques*, ce que Flood et al. (2000) mentionnent également comme indicateur de l'efficacité d'une équipe de direction dans leur étude. L'atteinte des objectifs stratégiques peut être vu comme un exemple d'accomplissement de l'équipe de direction, élément que Higgs (2006) présente comme un indicateur de l'efficacité des équipes de direction. Raes (2008) fait également mention de cet indicateur, en le positionnant toutefois au niveau des résultats organisationnels. Le choix de positionner l'atteinte des objectifs stratégiques sous la dimension Produits de l'équipe de direction, et non sous la dimension des Résultats organisationnels, a été orienté par le fait que les experts rencontrés mentionnaient cet élément comme un produit des membres de l'équipe de direction, et non comme un résultat de l'organisation.

Le troisième indicateur de la dimension Produits de l'équipe de direction est la *prise de décisions*, non pas comme processus, mais plutôt comme un résultat : une équipe de direction efficace est donc une équipe qui prend des décisions, ce à quoi Suwannarat et Mumi (2012) font référence par la prise de décisions stratégiques. Alors que plusieurs ouvrages portent sur la qualité des décisions prises par l'équipe de direction (p. ex.,

Amason, 1996; Carmeli & Schaubroeck, 2006; Edmondson et al., 2003;; Nadler et al., 1998), aucun modèle ne soutient le fait que des décisions soient prises comme un indicateur en soi. Pourtant, avant de juger de la qualité d'une décision, encore faut-il que l'équipe de direction prenne des décisions. D'ailleurs, plusieurs experts rencontrés dans le cadre de la présente étude mentionnent, par exemple, l'absence de décision à l'issue d'une rencontre de l'équipe de direction comme un indicateur d'inefficacité de l'équipe de direction, ce que soutiennent également Edmondson et al. (2003). De plus, Wageman et al. (2008) indiquent que, parmi les quatre types d'équipes de direction présentés dans leur ouvrage (informative, consultative, de coordination et décisionnelle), l'équipe de direction de type décisionnelle est celle favorisant le plus une performance organisationnelle. Il est ainsi possible d'expliquer que le panel d'experts ait retenu la prise de décision comme indicateur de l'efficacité des équipes de direction. En outre, la *qualité des décisions prises* a également été retenue par le panel d'experts comme étant un indicateur d'efficacité; toutefois, cet indicateur a été inclus sous la dimension Qualité des produits de l'équipe de direction.

Enfin, le quatrième indicateur de la dimension des Produits de l'équipe de direction est la *réalisation des engagements pris par les membres de l'équipe de direction*, soit ce à quoi Nadler et al. (1998) font référence par la notion de mise en œuvre des décisions prises, ou encore ce que Suwannarat et Mumi (2012) impliquent à travers le respect des budgets établis dans la réalisation des actions du plan stratégique. Cet indicateur vient également nuancer ceux identifiés par plusieurs auteurs (p. ex., Amason, 1996; Flood et

al., 2000; Lencioni, 2005) qui réfèrent plutôt à l'importance de l'engagement des membres d'une équipe de direction envers les décisions prises, ou encore de l'engagement à mettre en œuvre les décisions de l'équipe (Carmeli & Schaubroeck, 2006; Edmondson, Roberto, & Watkins, 2003). De fait, les résultats de la présente étude mettent plutôt en avant-plan la réalisation en soi de ce que le membre de l'équipe de direction s'est engagé à faire, plutôt que le simple fait de s'y commettre (s'engager à) devant l'équipe de direction ou encore d'adhérer à une décision. En somme, ceci suggère que l'engagement à poser une action ou l'adhésion envers une décision représenterait davantage un déterminant de la réalisation des engagements pris par les membres de l'équipe de direction, alors que la réalisation de ces engagements représenterait un indicateur de l'efficacité de l'équipe de direction.

Dimension Délais

Cette dimension fait référence au temps requis par l'équipe de direction pour réaliser une action. Deux indicateurs identifiés par le panel d'experts comme pertinents à l'établissement du jugement d'efficacité des équipes de direction renvoient à la dimension Délais : *la vitesse de réaction de l'équipe de direction face aux enjeux internes et externes à l'organisation* et *le respect des échéanciers des projets et mandats*. La *vitesse de réaction de l'équipe de direction face aux enjeux internes et externes à l'organisation* renvoie à la vitesse de mise en œuvre d'actions permettant de corriger une situation ou un enjeu, ce qui va dans le sens de la notion de résolution de problème mentionné par Ancona et Nadler (1989). La vitesse de réaction de l'équipe de direction est également liée au délai

de prise de décisions, au sens où la vitesse à laquelle l'action sera posée dépendra de la rapidité de l'équipe de direction à prendre une décision quant à l'action à mettre en œuvre face aux enjeux de l'organisation. Ceci permet donc d'expliquer que le délai de prise de décisions, également mentionné par Clark et Maggitti (2012), n'ait pas été retenu par le panel d'experts lors de la seconde itération de collecte de données de l'étude. En somme, il est possible que le délai de prise de décision représente davantage un déterminant de la vitesse de réaction de l'équipe de direction, soit l'indicateur ayant plutôt été retenu par le panel d'experts. Ceci permettrait d'expliquer que les experts n'aient pas retenu le délai de prise de décisions comme indicateur, bien qu'on le retrouve dans certains modèles, comme indicateur de l'efficacité. Ce faisant, il s'agirait alors d'un exemple de la confusion conceptuelle présente dans la littérature entre un déterminant et un indicateur.

Le second indicateur s'inscrivant sous la dimension Délais est le *respect des échéanciers des projets et mandats*, lequel implique que les projets soient réalisés selon les délais fixés par l'équipe de direction. Cet indicateur est notamment cohérent avec les travaux de Barrick et al. (2007), lesquels réfèrent au respect des délais fixés pour la réalisation des tâches de l'équipe. Compte tenu que le non-respect des échéanciers a des répercussions économiques et humaines importantes sur l'organisation, au sens où les délais impliqueront une dépense supplémentaire et imprévue pour l'organisation ainsi qu'une mobilisation des ressources sur une plus grande période que celle prévue, il est possible d'expliquer que cet élément ait été retenu par le panel d'experts comme indicateur de l'efficacité des équipes de direction.

Dimension Qualité des produits de l'équipe de direction

Un total de deux indicateurs de l'efficacité des équipes de direction a été retenu par le panel d'experts sous la dimension de la Qualité des produits de l'équipe de direction : *la qualité des décisions* et *la qualité des orientations stratégiques définies*. Pour chacun de ces indicateurs, le panel d'experts a retenu deux éléments permettant de définir ce qu'ils considèrent des indicateurs de la qualité de ces produits.

La notion de *qualité des décisions* est mentionnée dans plusieurs ouvrages comme un indicateur important de l'efficacité des équipes de direction (p. ex., Amason, 1996; Ancona & Nadler, 1989; Flood et al., 2000). Dans la présente étude, le panel d'experts a retenu deux éléments de précision quant à ce qui est entendu par une décision de qualité. D'abord, *l'alignement des décisions au plan stratégique* va notamment dans le sens de Raes (2008), qui mentionne l'alignement des décisions à une stratégie définie comme indicateur de l'efficacité de l'équipe de direction. Le deuxième élément retenu pour définir une décision de qualité est la *cohérence des décisions d'allocation de budgets et de ressources au plan stratégique*, qui représente un élément de précision apporté quant à un certain type de décisions, lesquelles devraient, selon les experts, être alignées au plan stratégique. Le fait que le panel d'experts ait retenu à la fois l'alignement des décisions au plan stratégique ainsi que la cohérence des décisions d'allocation de budgets et de ressources au plan stratégique témoigne d'une cohérence dans les réponses fournies par les experts du panel. À travers la littérature, la qualité des décisions renvoie toutefois généralement au degré auquel les décisions prises par l'équipe de direction favorise la

performance organisationnelle (p. ex., Amason 1996; Edmondson et al., 2003). Dans l'optique où le plan stratégique a pour objectif de favoriser la performance organisationnelle, il est ainsi possible d'expliquer que le panel d'experts ait mentionné *l'alignement des décisions au plan stratégique* comme indicateur de la qualité de celles-ci.

Compte tenu que l'alignement des décisions au plan stratégique a été retenu par le panel d'experts au regard de la qualité des décisions et que le plan stratégique est élaboré à partir des orientations stratégiques, il est possible d'expliquer l'importance accordée par les experts à la *qualité des orientations définies*, et ainsi le fait que cet indicateur ait été retenu, puisqu'elles représentent par la suite les fondements de toute décision et action de l'équipe. De manière plus spécifique, les experts de l'étude ont retenu deux indicateurs de la qualité des orientations. D'abord, la *cohérence de celles-ci avec les enjeux internes et externes à l'organisation*. La considération des enjeux de l'organisation dans la définition des orientations stratégiques nécessite en effet, tel que Finkelstein & Hambrick (1990) le précisent, une fine analyse de l'environnement de l'organisation. Il est ainsi possible d'expliquer que le panel d'experts ait retenu la considération des enjeux de l'organisation comme un élément permettant d'évaluer la qualité des orientations définies.

La cohérence des orientations stratégiques avec la vision du conseil d'administration et des actionnaires a également été retenue par le panel d'experts comme indicateur de la *qualité des orientations stratégiques*. Cet élément ne semble pas avoir été spécifiquement

mentionné par les auteurs dans les écrits scientifiques portant sur le sujet. Or, le rôle du conseil d'administration étant notamment d'évaluer l'efficacité du PDG et de l'équipe de direction sur la base des orientations stratégiques définies et des décisions prises (École nationale d'administration publique, 2007), il est possible d'expliquer la pertinence de l'alignement des visions de l'équipe de direction et du conseil d'administration quant à la stratégie définie pour l'organisation. La présente étude étant la seule, selon la revue effectuée, à avoir considéré la perspective de membres de CA dans la composition du panel d'experts, il est ainsi possible d'expliquer que cet indicateur ait été identifié et retenu par le panel, malgré son absence dans la littérature.

Dimension Résultats organisationnels

Les résultats organisationnels retenus comme indicateurs de l'efficacité des équipes de direction sont au nombre de deux : *résultats financiers de l'organisation* ainsi que *productivité et efficience des processus internes*.

D'abord, il n'est pas surprenant que les *résultats financiers* de l'organisation aient été retenus comme indicateur, ceux-ci étant couramment utilisés comme indicateur dans plusieurs modèles et études sur l'efficacité des équipes de direction (p. ex., Barsade et al., 2007; Cooper et al., 2014; Glamuzina, 2015). À ceci, Cohen et Ledford (1994) ajouteront l'efficience économique en matière de contrôle des coûts de production et Nadler et al. (1998) ajouteront le maintien des résultats financiers.

Pour sa part, l'indicateur de la *productivité et de l'efficience des processus internes* de l'organisation est également connu sous l'expression d'efficacité opérationnelle et renvoie à la bonne combinaison de personnes, de processus et de technologies pour obtenir le meilleur rendement (Snee, 2010). L'efficacité opérationnelle représentera d'ailleurs l'élément principalement visé par les méthodes d'amélioration de la performance organisationnelle visant l'élimination de la perte jugée inutile de ressources, notamment en termes de temps et d'argent, tel que dans l'approche du *Lean Six-Sigma* (Snee, 2010). Ainsi, les projets mis en œuvre par l'équipe de direction ayant pour objectif de favoriser la performance organisationnelle cibleront un ou plusieurs éléments d'amélioration de l'organisation, dont celui des processus internes pouvant représenter une grande source de perte de temps et d'argent pour l'organisation lorsqu'inefficaces. C'est ce qui pourrait expliquer que la productivité et l'efficience des processus internes de l'organisation aient été retenues comme indicateur de l'efficacité des équipes de direction.

Bien que les résultats organisationnels ne permettent pas d'inférer à eux seuls l'efficacité d'une équipe de direction tel que mentionné par Raes (2008), les résultats de la présente étude indiquent néanmoins qu'il est pertinent de considérer les résultats financiers ainsi que la productivité et l'efficience des processus internes dans l'établissement d'un jugement d'efficacité d'une équipe de direction.

Retour sur les indicateurs non-retenus

La liste préliminaire d'indicateurs résultant de la première itération de collecte de données était composée de quatre thèmes principaux. Toutefois, l'ensemble des indicateurs retenus par le panel d'experts était inclus sous un seul de ceux-ci, soit les Contributions de l'équipe. Les thèmes Confiance envers l'équipe de direction, Qualité de l'expérience intra-équipe ainsi que Stabilité de l'équipe de direction, pour lesquels plusieurs indicateurs avaient été mentionnés par les experts lors des entrevues, n'ont pas été retenus lors de la seconde itération de collecte de données. L'examen des indicateurs non-retenus met toutefois en évidence que, dans plusieurs cas, les indicateurs de la liste préliminaire correspondaient davantage à des déterminants plutôt qu'à des indicateurs de l'efficacité des équipes de direction, ce qui pourrait expliquer que ceux-ci n'aient pas été retenus.

Plusieurs experts ont mentionné avoir éprouvé de la difficulté, tout au long de l'étude, à distinguer ce qui cause le résultat d'efficacité (le déterminant) du résultat lui-même (l'indicateur), confusion également observée dans la littérature sur les équipes de travail (Beaudin & Savoie, 1995). De plus, aucun tri ou interprétation n'a été fait lors de la consolidation de la liste préliminaire afin de conserver l'intégrité des propos rapportés par les experts. Ainsi, ce qu'un expert mentionnait dans le cadre de l'entrevue comme un indicateur se retrouvait ensuite dans la liste préliminaire, et ce, sans considération de la fréquence de mention de cet élément par les experts. Afin de prévenir cet élément de confusion chez l'expert, des précautions avaient été mises en œuvre au cours des deux

itérations de collecte de données. D'abord, la distinction entre un déterminant et un indicateur a été faite au moment de l'introduction à l'étude, en énonçant à l'expert qu'il s'agissait d'une source de confusion dans la littérature. De plus, un rappel était fait au début de l'entrevue. Ensuite, au cours de l'entrevue, les questions de relance avaient notamment pour objectif d'aider l'expert à faire ressortir l'indicateur d'efficacité à travers ses propos. Dans certains cas, ces questions ont permis aux experts de modifier leur réponse, la précisant davantage en regard de la distinction entre les deux concepts. Enfin, lors de la deuxième itération de collecte de données, la distinction entre un déterminant et un indicateur était rappelée par écrit dans le texte d'introduction du questionnaire. Pour certains experts, les éléments de réponses reliés à la qualité de l'expérience intra-équipe, par exemple, ont été modifiés dès la première itération, lors des entrevues. Or, les résultats indiquent que, pour d'autres experts, ce changement a plutôt été apporté à la deuxième itération. Il s'agit en effet d'un impact pouvant résulter du choix de méthode de collecte, impliquant plusieurs temps de mesure, pour lesquels l'expert est appelé à se repositionner à la fois sur ses propres réponses, ainsi que sur celles des autres experts. De fait, le raffinement des données est un effet recherché et caractéristique de la méthode Delphi qui est structurée de manière à favoriser l'atteinte d'un consensus entre les experts du panel (Linstone & Turoff, 1975). Procédant ainsi, l'expert est appelé à poser un regard critique à la fois sur ses réponses et sur celles des autres experts du panel, ce qui pourrait avoir amené certains experts à se requestionner et à modifier leurs réponses en cours de processus. De plus, sachant que tout indicateur mentionné au moins une fois en entrevue se retrouvait dans la liste préliminaire, et ainsi dans le questionnaire, ces énoncés ont pu

être retirés par un niveau d'accord insuffisant sur la pertinence de ceux-ci à la seconde itération.

Confiance envers l'équipe de direction. Bien que la confiance envers l'équipe de direction, soit celle des acteurs internes et externes à l'organisation et celle du CA, n'ait pas été retenue par le panel d'experts, plusieurs des experts en ont fait mention dans leur entrevue, témoignant de l'importance qu'ils y accordent tout de même. Lencioni (2005) en fait d'ailleurs également mention dans son modèle, faisant référence plus spécifiquement à la confiance entre les membres. La confiance étant à la source du niveau d'appui et d'approbation reçu, cette confiance devient importante pour mettre en œuvre les stratégies d'affaires. À cet effet, lorsque l'équipe de direction suscite la confiance des autres, Petit et Mari (2009) mentionnent qu'elle « gagnera en efficacité via l'adhésion et l'engagement des parties prenantes jouant ici le rôle de relais et de mise en œuvre des décisions stratégiques » (p. 20). À titre d'exemple, le CA approuve les budgets et le plan stratégique de l'équipe de direction, sans quoi ceux-ci ne peuvent agir. Pour ce faire, le CA doit avoir confiance envers le plan stratégique lui-même, ainsi qu'envers l'équipe de direction pour l'exécuter. En ce sens, la confiance envers l'équipe de direction serait davantage un déterminant de la capacité de l'équipe à mettre en œuvre les actions du plan stratégique plutôt qu'un indicateur de l'efficacité des équipes de direction, ce qui va dans le sens des propos de Petit et Mari (2009). De ce fait, cela pourrait expliquer que les experts n'aient pas retenu la confiance comme indicateur de l'efficacité des équipes de direction.

Qualité de l'expérience intra-équipe. Un lien peut être établi entre la Qualité de l'expérience intra-équipe ressortie dans le cadre de l'étude et la notion de Qualité de l'expérience groupale, définie comme le degré auquel le climat au sein de l'équipe de travail est positif et satisfaisant pour les membres de cette équipe (Beaudin & Savoie, 1995). Dans le cadre de cette étude, plusieurs éléments en lien avec la qualité des relations entre les membres (p. ex., le plaisir des membres à travailler ensemble, l'ambiance au sein de l'équipe, l'absence de tensions et de conflits entre les membres) ainsi qu'avec la qualité des réunions (p. ex., le niveau de participation des membres aux rencontres ainsi que la pertinence de ces rencontres) avaient été inclus sous ce thème, puisqu'ils contribuaient également à la satisfaction et au bien-être des membres de l'équipe, selon les experts rencontrés. Sachant que le troisième critère d'efficacité de Hackman (2002) est que « l'expérience de groupe contribue au bien-être et à la croissance personnelle des membres », il n'est pas surprenant que des indicateurs de satisfaction des membres de l'équipe soient ressortis à priori dans le cadre de certaines entrevues. De fait, puisqu'il s'agit de l'information présente dans la littérature, les experts se sont possiblement inspirés de ces théories. Or, les équipes de direction présentent des nuances importantes en comparaison aux équipes de travail (Cohen & Bailey, 1997; Katzenbach, 1998; Neatby & Rioux, 2009). De plus, non seulement ces éléments n'ont pas reçu un niveau d'accord suffisant pour les retenir, mais dans certains cas (p. ex., plaisir qu'ont les membres à travailler ensemble et présence ou absence d'alliances ou de cliques au sein de l'équipe de direction) les experts s'entendaient même à l'effet qu'il s'agissait d'énoncés « non-pertinents » dans l'établissement d'un jugement d'efficacité. Ce résultat permet d'illustrer

la présence de nuances entre ce qui est pertinent pour une équipe de travail et ce qui l'est pour une équipe de direction de grande entreprise privée. Une deuxième explication possible de la non-rétention de la qualité de l'expérience intra-équipe comme pertinente dans l'établissement d'un jugement d'efficacité d'une équipe de direction est que plusieurs des éléments inclus sous ce thème réfèreraient davantage à des déterminants de l'efficacité plutôt qu'à des indicateurs de celle-ci. Le modèle d'efficacité des équipes de direction de Nadler et al. (1998) positionne la gestion des relations entre les membres, incluant la gestion des conflits, la nature du support entre les membres, le degré de confiance entre ceux-ci et le niveau de cohésion au sein de l'équipe, comme processus influençant l'efficacité dans leur modèle I.-P.E. Le fait que les indicateurs de ce thème n'aient pas été retenus vient donc supporter ce modèle à l'effet qu'il ne s'agit pas d'indicateurs de l'efficacité des équipes de direction.

Stabilité de l'équipe de direction. La stabilité de l'équipe de direction renvoie au degré auquel l'équipe perdure dans le temps. Dans le cadre des entrevues, les experts y réfèraient ainsi en mentionnant qu'un indicateur de l'efficacité d'une équipe de direction est le fait que la composition de l'équipe de direction restera inchangée pendant une certaine période de temps. D'autres y faisaient plutôt référence en mentionnant l'intention des membres de rester. Or, il est possible de faire l'hypothèse que la durabilité d'une équipe n'indiquera pas nécessairement que l'équipe est efficace et que l'intention de rester peut être influencée par des facteurs autres que l'efficacité de l'équipe, tels des motivateurs externes comme le salaire (Andrus, Withers, Courtright, & Boivie, 2019).

Ainsi, à titre d'exemple, plutôt que d'indiquer l'efficacité d'une équipe de direction, le fait qu'un membre de l'équipe de direction ait l'intention de rester peut simplement indiquer que celui-ci apprécie le salaire qui lui est versé. Ceci pourrait donc expliquer que la Stabilité de l'équipe de direction n'ait pas été retenue par le panel d'experts comme un indicateur pertinent à considérer dans l'établissement d'un jugement d'efficacité de l'équipe de direction.

Impact de la perspective de l'acteur sur le jugement d'efficacité

L'analyse des résultats de l'étude a également révélé un faible niveau d'entente entre les experts du panel, reflété d'une part par le PA global obtenu de 62,73 %, inférieur au 80 % normalement visé pour les études scientifiques (Krippendorff, 2004) et d'autre part par le K_{free} global obtenu de 0,25 (IC 95 % [0,12-0,36]). L'impact de la perspective de l'acteur sur le jugement d'efficacité pourrait expliquer le faible niveau d'entente obtenu entre les experts du panel, ainsi que le pourcentage d'indicateurs retenus.

Puisque l'efficacité est un jugement influencé par la perspective de l'évaluateur (Morin, 1989), l'objectif de la présente thèse était de considérer à la fois la perspective des équipes de direction ainsi que celle des principaux acteurs en interaction avec ces équipes dans l'identification des indicateurs d'efficacité d'équipes de direction. Pour ce faire, le panel était composé de cinq différents types d'acteurs susceptibles d'avoir une perspective différente de ce qui est pertinent dans l'établissement du jugement d'efficacité. Conséquemment, il est possible d'envisager que, dans certains cas, un

indicateur pouvait être perçu comme pertinent pour un type d'acteur, et non-pertinent pour un différent type d'acteur. Or, pour être retenu comme indicateur à la seconde itération, un énoncé devait avoir obtenu un pourcentage d'accord de 62,73% ce qui nécessitait l'accord de 11 experts sur 14. Ainsi, les indicateurs ayant été retenus dans le cadre de cette étude sont ceux considérés pertinents par les cinq perspectives composant le panel. Dans ce contexte, le faible niveau d'entente obtenu entre les experts pourrait être expliqué par l'impact de divergences d'opinions, propres aux perspectives de chacune des catégories de participants qui composaient le panel. Ce résultat viendrait ainsi supporter l'importance de considérer une pluralité de perspectives dans l'établissement du jugement d'efficacité, tel qu'avancé par Morin (1989) et Raes (2008). La présente recherche n'a toutefois pas pu distinguer les indicateurs jugés pertinents par chacun des types d'acteurs individuellement. Il serait toutefois intéressant de poursuivre l'étude en approfondissant les présents résultats afin de mieux comprendre les nuances possibles entre ces cinq perspectives.

Implications de l'étude

La présente étude a permis d'opérationnaliser la notion d'efficacité propre aux équipes de direction par l'identification des indicateurs de celles-ci en termes de produits et résultats à la base de ce jugement. Ce faisant, elle a permis d'approfondir la notion d'efficacité là où la littérature est encore jeune et peu éloquente. Les résultats de la présente étude ont également permis de distinguer ce qui permet d'évaluer l'efficacité de ces équipes de ce qui peut l'influencer, ce qui apparaît comme un élément de confusion

dans la littérature actuelle. En effet, les notions de satisfaction des membres, de confiance envers l'équipe de direction et de stabilité de l'équipe de direction sont présentes dans certains modèles à titre d'indicateurs (p. ex., Lencioni, 2005; Wageman et al., 2008; West, 2012), mais semblent plutôt être des déterminants sur la base des résultats obtenus au sein de la présente étude. L'identification des produits et résultats visés représentant la base d'un modèle d'efficacité (Beaudin & Savoie, 1995), la présente étude a ainsi permis de fournir un cadre conceptuel sur lequel les futures recherches pourront s'appuyer pour évaluer l'efficacité des équipes de direction. À titre d'exemple, les futures recherches pourront reposer sur ce cadre conceptuel afin d'identifier, cette fois, les déterminants de cette efficacité. Enfin, cette étude a permis de montrer l'importance de considérer non seulement la perspective des équipes de direction dans l'évaluation de leur efficacité, mais également celles des acteurs en interaction avec ces équipes. Ces acteurs ayant possiblement une perspective différente à certains égards de celle des membres de l'équipe de direction, il devient important de les considérer afin d'obtenir une évaluation complète de l'efficacité de ces équipes. Ceci pourrait d'ailleurs permettre de contrôler pour l'effet de la désirabilité sociale des questionnaires auto-rapportés utilisés dans la littérature actuelle pour évaluer l'efficacité des équipes de direction.

Limites de l'étude

Cette étude présente certaines limites. D'abord, le fait d'avoir limité l'objectif de l'étude à l'identification des indicateurs de l'efficacité des équipes de direction pour les grandes entreprises privées uniquement peut représenter une limite quant à la

généralisation des résultats de l'étude. Des nuances pourraient devoir être apportées dans l'utilisation de ces indicateurs pour d'autres types d'entreprises (p. ex., publiques) ou encore, à des entreprises de taille différente (p. ex., petites ou moyennes entreprises). Bien que l'identification de ces nuances n'était pas un objectif visé par cette étude, elle pourrait s'avérer utile afin d'adapter les indicateurs en fonction de la réalité propre à ces autres types d'entreprises.

Le nombre de participants à la seconde itération de collecte de données représente une deuxième limite de cette étude. En effet, un plus grand nombre de participants à cette étape aurait permis d'atteindre une plus grande puissance statistiques et, de ce fait, une meilleure représentativité des différentes perspectives considérées dans cette étude. Considérant le risque d'attrition associé à l'utilisation de méthodes impliquant plusieurs temps de mesure, un rappel a été fait aux experts afin de favoriser un plus grand taux de réponse. Certains experts ont d'ailleurs répondu au questionnaire suite à ce rappel.

Une troisième limite de la présente étude est que les énoncés du questionnaire reprenaient la liste préliminaire d'indicateurs, lesquels ont été élaborés à partir d'une analyse thématique. Bien que le recours à une méthode qualitative pour cette première itération de collecte de données ait permis d'enrichir les données recueillies, les énoncés du questionnaire reprenaient les termes utilisés pour désigner les thèmes identifiés dans l'analyse réalisée des entrevues. Or, le choix des termes utilisés pour désigner ces indicateurs préliminaires a pu influencer la perception des experts quant à la pertinence

de ceux-ci. En effet, il a été observé, au cours des entrevues, que les experts utilisaient, dans certains cas, une nomenclature différente pour désigner une même idée. À cet effet, deux précautions avaient été mises en œuvre : 1) une attention particulière a été portée à reprendre littéralement les termes utilisés par les experts, lorsque possible; 2) une révision des thèmes résultant de l'analyse thématique a été faite par une personne tierce, soit un consultant spécialisé en efficacité des équipe de direction et possédant un doctorat en psychologie organisationnelle, utilisant couramment l'analyse thématique comme méthode d'analyse.

Enfin, une quatrième limite est le pourcentage d'accord retenu comme seuil critique pour l'analyse des résultats au questionnaire de la seconde itération de collecte de données. Le seuil critique a été fixé à 62,73 % malgré que les normes scientifiques suggèrent de considérer 80 % comme seuil (Krippendorff, 2004). Ce choix a été basé sur trois éléments : 1) le consensus visé par la méthode Delphi représente une majorité de voix jugée acceptable par le chercheur, c'est pourquoi on observera un seuil pouvant varier selon les études entre 51 % et 80 %; ainsi, la seule indication était que ce seuil devait représenter une majorité de voix au sein du panel d'experts; 2) le seuil critique a été fixé en fonction du niveau d'accord moyen entre les experts du panel, afin de considérer l'ensemble des cinq perspectives représentées à travers celui-ci dans l'identification des indicateurs de l'efficacité des équipes de direction, soit une condition de l'objectif visé de la présente étude; 3) un seuil critique supérieur à l'accord moyen entre les experts aurait risqué des résultats ne considérant pas une ou plusieurs perspectives du panel d'experts.

Pistes de recherches futures

Les futures recherches pourraient vouloir approfondir la compréhension des différents acteurs pouvant émettre un jugement de l'efficacité d'une équipe de direction, notamment distinguer le niveau d'importance accordé aux indicateurs, en fonction de chacune des perspectives des acteurs. Ce faisant, les outils de mesures de l'efficacité de ces équipes pourraient être davantage adaptés afin de considérer l'ensemble de ces perspectives dans l'évaluation faite.

De plus, il serait pertinent d'identifier les déterminants propres aux indicateurs identifiés dans le cadre de cette étude exploratoire. De fait, la combinaison de déterminants et d'indicateurs de l'efficacité des équipes de direction permettrait l'élaboration d'outils de mesure fournissant à la fois un indice d'efficacité, en plus de fournir des orientations sur des pistes d'action à mettre en place pour l'améliorer.

Il serait également pertinent de reprendre ces indicateurs afin de procéder à la validation de ceux-ci, cette fois auprès d'un plus grand échantillon de participants afin d'augmenter la puissance statistique des résultats obtenus. De surcroît, il serait alors possible d'obtenir un positionnement plus clair sur la pertinence des indicateurs de l'efficacité étant ressortie dans le cadre de la présente étude comme partagée, ayant obtenu autant de réponses à l'effet que ces indicateurs étaient « pertinent », que « non-pertinent ». La méthode Delphi pourrait être utilisée pour cette étude; or, cette fois, il serait possible

d'avoir recours uniquement à un questionnaire électronique, s'appuyant sur les résultats de la présente étude.

La présente étude ayant permis d'opérationnaliser l'efficacité des équipes de direction de grandes entreprises privées, les résultats obtenus représentent la base sur laquelle établir un jugement d'efficacité de ces équipes. Ainsi, il serait intéressant de poursuivre par l'élaboration d'un questionnaire de l'efficacité afin de fournir un outil de mesure aux dirigeants d'entreprises, praticiens et chercheurs.

Enfin, une étude similaire pourrait être menée en se concentrant toutefois sur les petites et moyennes entreprises afin de fournir aux dirigeants et aux praticiens intervenant auprès de ce type d'entreprises des indicateurs de l'efficacité des équipes de direction, prenant en considération la réalité propre à ces entreprises.

Conclusion

Cette thèse exploratoire avait pour objectif d'identifier les indicateurs de l'efficacité des équipes de direction de grandes entreprises privées, en considérant les perspectives des acteurs les plus susceptibles de poser ce jugement. Douze indicateurs ont été retenus à l'issue des deux itérations de collecte de données effectuées. Ceux-ci s'inscrivent sous quatre dimensions (produits de l'équipe de direction, délais, qualité des produits de l'équipe de direction et résultats organisationnels) et permettent d'opérationnaliser la notion d'efficacité propre à ces équipes. Ce faisant, cette étude a permis de fournir un cadre de référence pour juger de l'efficacité des équipes de direction que les dirigeants d'entreprises, les praticiens ainsi que les chercheurs pourront utiliser. Il s'agit ainsi d'un premier pas vers une mesure de l'efficacité des équipes de direction, en plus de représenter la première étude ayant également considéré la perspective des membres de conseils d'administration ainsi que celle de consultants externes intervenant auprès d'équipes de direction. Ce faisant, les indicateurs identifiés dans le cadre de cette étude permettent d'offrir une représentation plus complète de ce que représente l'efficacité des équipes de direction et de comment l'évaluer. De plus, le recours au calcul du *Kappa Free Marginal* a permis de contrôler pour l'effet du hasard sur le niveau d'accord entre les experts, ce qui représente une limite importante des études mesurant l'accord inter-juge entre plus de deux évaluateurs. L'élément de nouveauté de cette méthode d'analyse permet d'expliquer que celle-ci ne soit pas encore très répandue dans la littérature.

S'inscrivant dans la lignée de recherches exploratoires, d'autres études seront nécessaires pour approfondir les résultats obtenus. Certaines pistes de recherches futures ont ainsi été proposées afin de développer une meilleure compréhension des distinctions et nuances à apporter en fonction de différents types d'entreprises, ou encore de mieux distinguer les indicateurs jugés pertinents, propres à chacun des types d'acteurs susceptibles de porter un jugement sur l'efficacité des équipes de direction. Enfin, il serait pertinent d'identifier les déterminants des indicateurs identifiés dans le cadre de cette étude afin de guider davantage les interventions ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité des équipes de direction.

Références

- Abyad, A. (2018). Groups, teams, and leadership. *Middle East Journal of Business*, 13(4), 12-17. doi:10.5742/MEJB.2018.93501
- Alami, S., Desjeux, D., & Garabua-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39(1), 123-148. doi:10.2307/256633
- Ancona, D. G., & Nadler, D. A. (1989). Top hats and executive tales: Designing the senior team. *Sloan Management Review*, 31(1), 19-28.
- Andrus, J. L., Withers, M. C., Courtright, S. H., & Boivie, S. (2019). Go your own way: Exploring the causes of top executive turnover. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1151-1168. doi:10.1002/smj.3020
- Aston Organisation Development Ltd. (2010). *The Aston Team Performance Inventory*. Repéré à <https://www.affinaod.com/wp-content/uploads/2015/01/ATPI-sample-report.pdf>
- Baillette, P., Fallery, B., & Girard, A. (2013, juillet). *La méthode Delphi pour définir les accords et les controverses : applications à l'innovation dans la traçabilité et dans le e-recrutement*. Communication présentée au 18ème Colloque de l'Association Information et Management (AIM), Lyon, France. Récupéré de l'archive HAL : <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00845535>
- Barker, J., Tjosvold, D., & Andrews, I. R. (1988). Conflict approaches of effective and ineffectivemanagers: a field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25(2), 167-78.
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of the top management team interdependance: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50(3), 554-557. doi:10.5465/AMJ.2007.25525781
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quaterly*, 45(4), 802-836. doi:10.2307/2667020

- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 989-1004. doi:10.1037/0021-9010.88.6.989
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie, 16*(1), 185-201.
- Bélanger, L., & Mercier, J. (2006). *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Québec, QC: Presses de l'Université Laval.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives, 26*(2), 1-18.
- Buhi, E. R., Goodson, P., & Neilands, T. B., (2008). Out of sight, not out of mind: Strategies for handling missing data. *American Journal of Health Behavior, 32*(1), 83-92.
- Callea, A., Urbini, F., Benevene, P., Cortini, M., Di Lemma, L., & West, M. (2014). Psychometric properties and factor structure of the Italian version of the "Aston Team Performance Inventory". *Team Performance Management, 20*(1), 6-18. doi:10.1108/TPM-05-2013-0016
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly, 17*(5), 441-453. doi:10.1016/j.leaqua.2006.06.001
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., & Halevi, M. Y. (2009). Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? *Personnel Review, 38*(6), 696-714. doi:10.1108/00483480910992283
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management, 30*(6), 749-778. doi:10.1016/j.jm.2004.06.001
- Cascio, W. F. (2014). Investing in HRD in uncertain times now and in the future. *Advances in Developing Human Resources, 16*(1), 108-122.
- Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies, 42*(2), 277-300. doi:10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x
- Clark, K. D., & Maggitti, P. G. (2012). TMT potency and strategic decision-making in high technology firms. *Journal of Management Studies, 49*(7), 1168-1193. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01060.x

- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. doi:10.1177/014920639702300303
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. Jr. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human relations*, 47(1), 13-43. doi:10.1177/001872679404700102
- Cooper, D., Patel, P. C., & Thatcher, S. M. B. (2014). It depends: Environmental context and the effects of faultlines on top management team performance. *Organization Science*, 25(2), 633-652. doi:10.1287/orsc.2013.0855
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Approaches* (4^e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davies, R., Ellerton, C., & Evans, C. (2017). Reaching consensus on measuring professional behaviour in physical therapy objective structured clinical examinations. *Physiotherapy Canada*, 69(1), 65-72. doi:10.3138/ptc.2015-45E
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.03.002
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Dias, L. C., Antunes, C. H., Dantas, G., de Castro, N., & Zamboni, L. (2018). A multi-criteria approach to sort and rank policies based on Delphi qualitative assessments and ELECTRE TRI: The case of smart grids in Brazil. *Omega*, 76, 100-111. doi:10.1016/j.omega.2017.04.004
- Dubouloz, C. (1996). Méthodes d'analyse des données en recherche qualitative. Dans M.-F. Fortin (Éd.), *Le processus de recherche : de la conception à la réalisation* (pp. 301-315). Mont-Royal, QC: Décarie.
- École nationale d'administration publique. (2007). *Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration : Guide de référence*. Québec, QC: Auteur. Repéré à http://servicesauxorganisations.enap.ca/dso/docs/devoirs-et-resp-ca_enap.pdf

- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 297-325. doi:10.1016/S1048-9843(03)00021-3
- Eisenhardt, K., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. III (1997). Conflict and strategic choices: How top teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42-62. doi:10.2307/41165886
- Encyclopédie canadienne. (2013). *Société d'État*. Repéré à <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/societe-detat>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503. doi:10.2307/2393314
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams and boards*. New York, NY: Oxford University Press.
- Flood, P. C., Hannan, E., Smith, K. G., Turner, T., West, M. A., & Dawson, J. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 401-420. doi:10.1080/135943200417984
- Fortin, M.-F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Mont-Royal, QC: Décarie.
- Glamuzina, M. (2015). Levels of leadership development and top management's effectiveness: Is there a clear-cut relationship? *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 89-131. doi:10.30924/mjcmi
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
- Guadalupe, M., Li, H., & Wulf, J. (2012). Who lives in the c-suite? Organizational structure and the division of labor in top management. *INSEAD Working Papers Collection 118*, 1-33. doi:10.1287/mnsc.2013.1795
- Hackman, J. R. (1983). The design of effective work groups. Dans W.W. Lorsh (Éds), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of « team » label. Dans B. M. Staw & L. L. Cummings (Éds), *Research in organizational behavior* (pp. 171-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. doi:10.5465/AMR.1984.4277628
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.
- Higgs, M. (2006). What makes for top team success? A study to identify factors associated with successful performance of senior management teams. *Irish Journal of Management*, 27(2), 161-188.
- Higgs, M., & Rowland (1992). All pigs are equal? *Management Education and Development*, 23(4), 349-362.
- Ionescu, F. T. (2012). D.P.M. Method - A performance analysis instrument of a strategic business unit. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2), 834-840.
- Kamarudin, D. (2015). *Comparing online and traditional interview techniques: A qualitative study of the experiences of researchers and participants in the Malaysian context*. Document consulté de ProQuest Dissertations & Theses Global. (10029729)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Katzenbach, J. R. (1998). *Teams at the top*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keck, S. L., & Tushman, M. L. (1993). Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1314-1344. doi:10.2307/256813

- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K.A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<445::AID-SMJ27>3.0.CO;2-V
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations. *Human Communication Research*, 30(3), 411-433. doi:10.1093/hcr/30.3.411
- Kutner, J. S., Steiner, J. F., Corbett, K. K., Jahnigen, D. W., & Barton, P. L. (1999). Information needs in terminal illness. *Social science & medecine*, 48(10), 1341-1352. doi:10.1016/S0277-9536(98)00453-5
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467-482. doi:10.1016/j.techfore.2005.09.002
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Laveault, D., & Grégoire, J. (2014). *Introduction aux théories des tests en psychologie et en sciences de l'éducation* (3^e éd.). Bruxelles, Belgique: Éditions De Boeck.
- Lencioni, P. (2005). *Optimisez votre équipe : les cinq dysfonctions d'une équipe, une fable pour les dirigeants*. Saint-Hubert, QC: Un monde différent.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method techniques and applications*. Boston, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Li-Qun, W., & Chung-Ming L. (2012). Effective teamwork at the top: The evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1853-1870. doi:10.1080/09585192.2011.610343
- Maleki, K. (2009). *Méthodes quantitatives de consultation d'experts : Delphi, Delphi public, abaque de Régnier et impacts croisés*. Paris, France: Éditions Publibook.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. doi:10.1177/0149206308316061
- Matthews, L. L. (1998). A review of executive teamwork. *Team Performance Management*, 4(6), 269-285. doi:10.1108/13527599810235361

- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- McHugh, M. L. (2012). Interrater reliability: The kappa statistic. *Biochemia medica*, 22(3), 276-282.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York, NY: Free Press.
- Morin, E. M. (1989). *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle : exploration conceptuelle et empirique des représentations* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal, Montréal, QC.
- Nadler, D., Spencer, J., & Associés (1998). *Executive teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Neatby, J., & Rioux, P. (2009). Comment faire progresser des équipes de direction? *Gestion*, 34(2), 84-92.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29. doi:10.1016/j.im.2003.11.002
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (2^e éd.). Paris, France: Armand Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^e éd.). Paris, France: Armand Colin.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management: Applications for American executives*. New York, NY: Warner Books.
- Petit, V., & Mari, I. (2009). La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise. Premier volet : constat, définition et cadre d'analyse. *EDHEC Business school*. Repéré à <https://www.edhec.edu/fr/publications/la-legitimite-des-equipes-dirigeantes-une-dimension-negligee-de-la-gouvernance>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York, NY : Harper & Row.
- Raes, A. (2008). *Top management team impact on organizations: determinants from inside and outside the boardroom*. Maastricht: Maastricht University. Repéré à <https://docplayer.fr/71254207-La-legitimite-des-equipes-dirigeantes-une-dimension-negligee-de-la-gouvernance-d-entreprise.html>

- Randolph, J. J. (2005, Octobre). *Free-Marginal Multirater Kappa (multirater K_{free}): An Alternative to Fleiss' Fixed-Marginal Multirater Kappa*. Soumission en ligne. Document présenté au symposium Joensuu Learning and Instruction, Joensuu, Finlande. Repéré à <https://eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED490661>
- Randolph, J. J. (2008). *Online Kappa Calculator* [Computer software]. Repéré à <http://justus.randolph.name/kappa>
- Roqueplo, P. (1997). *Entre savoir et décision, l'expertise scientifique*. Paris, France: INRA éditions.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570. doi:10.1177/1046496406293125
- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353-375. doi:10.1016/S0169-2070(99)00018-7
- Shane, R. B. (2015). Utilizing and adapting the Delphi method for use in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 14, 1-6. doi:10.1177/1609406915621381
- Simons, T. (1996). Executive conflict management: Keys to excellent decisions and smooth implementation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(6), 34-41.
- Skulmoski, G. J., Hartman, T. H., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21.
- Snee, R. D. (2010). Lean six sigma – Getting better at all time. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(1), 9-29. doi:10.1108/20401461011033130
- Solovieva, N. (2015). *A mixed method Delphi study to determine professional consensus on the key elements of outpatient psychodynamic group psychotherapy (pgp) for psychosis*. Document consulté de ProQuest Dissertations & Theses Global. (1837038900)
- Suwannarat, P., & Mumi, A. (2012). Examining the effects of cultural diversity on team performance and IJV performance. *International Journal of Business Strategy*, 12(3), 120-132.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4^e éd.). Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.
- Vallerand, R. J., & Hess, U. (2000). *Méthodes de recherche en psychologie*. Boucherville, QC: Gaëtan Morin.

- Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447. doi:10.1177/105960117600100405
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (3^e éd.). Malden, MA: BPS Blackwell.
- Zhang, X.-A., Li, N., Ullrich, J., & Van Dick, R. (2015). Getting everyone on board: The effect of differentiated transformational leadership by CEOs on top management team effectiveness and leader-rated firm performance. *Journal of Management*, 41(7), 1898-1933. doi:10.1177/0149206312471387

Appendice A
Guide d'entrevue

Guide d'entrevue

Procédures d'accueil

- Présentation et contact informel avec le participant
- Présentation du projet de recherche
- Présentation des éléments liés au consentement et obtention du consentement écrit
- Présentation de l'entrevue : Entrevue d'environ 60 minutes qui vise à recueillir les principaux indicateurs observables qui selon vous permettent de juger de l'efficacité des équipes de direction.

Définition des termes utilisés

- Indicateurs : résultats (produits, effets) observables, générés par des actions et/ou décisions de l'équipe de direction, qui permettent selon vous, de juger de l'efficacité de l'équipe.
- Équipe de direction : réfère à l'équipe située au haut de la hiérarchie d'une organisation, constituée normalement du PDG et des personnes relevant de celui-ci soit, les N-1.

Pour tout type de participant

1. Quel est le rôle de l'équipe de direction?
 - a. Quel est le rôle des membres de l'équipe de direction?
 - b. Quels sont les principales difficultés/enjeux rencontrés dans l'exercice de leur rôle?
2. Qu'est-ce qu'une équipe de direction efficace?
 - a. À quoi reconnaissez-vous cette efficacité?
3. Quels sont les effets/impacts des actions et décisions d'une équipe de direction efficace?
4. Quels éléments vous permettent de distinguer une équipe de direction efficace d'une équipe non-efficace?

Pour participant de type *consultant externe* uniquement

5. Pouvez-vous me donner un exemple de situation où une intervention a dû être faite au niveau de l'équipe de direction afin d'en améliorer son efficacité?
 - a. Quels étaient vos attentes en termes de résultats observables envers l'intervention apportée?

Conclusion

- Y-a-il autre chose que vous auriez aimé ajouter avant de terminer la rencontre?
- Remerciement
- Explication du déroulement de la prochaine phase de collecte et informations relatives

Appendice B
Questionnaire électronique

Consignes aux participants

Vous vous apprêtez à compléter un questionnaire ayant pour **objectif d'identifier les indicateurs permettant de juger de l'efficacité des équipes de direction**. Afin d'assurer une compréhension uniforme des termes utilisés, il s'avère important de fournir certaines définitions :

- 1- **Équipe de direction** : réfère à l'équipe située au haut de la hiérarchie d'une organisation, constituée normalement du PDG et des personnes relevant de celui-ci soit, les N-1.
- 2- **Indicateur** : Une distinction importante est à faire entre ce qui est considéré comme un déterminant et un indicateur.

<u>Déterminant de l'efficacité</u>		<u>Indicateur de l'efficacité</u>
Ce qui influence le degré d'efficacité de l'équipe de direction.	VS	Un résultat (produit/effet) généré par l'équipe de direction, traduisant son efficacité.

À titre d'exemple : le degré d'unité au sein de l'équipe de direction peut influencer son efficacité. Toutefois, le fait que les membres de l'équipe de direction agissent de manière unie ne permet pas d'affirmer que l'équipe soit, ou non, efficace. **Il ne s'agit donc pas d'un indicateur, mais plutôt d'un déterminant de l'efficacité des équipes de direction.**

À noter que le présent questionnaire s'attardera uniquement à identifier les « indicateurs » de l'efficacité de l'équipe de direction.

Le questionnaire comporte 34 énoncés, pour lesquels **vous aurez à indiquer s'il serait « pertinent » ou « non-pertinent » de considérer l'énoncé présenté comme un indicateur de l'efficacité d'une équipe de direction.**

J'ai pris connaissance des consignes et j'accepte de prendre part à cette étude ☐

Rappel : Un indicateur réfère à un résultat (produit/effet) généré par une équipe de direction, traduisant son efficacité.

Veuillez indiquer s'il serait « pertinent » ou « non-pertinent » de considérer l'énoncé suivant comme un indicateur de l'efficacité d'une équipe de direction.

		Pertinent	Non-pertinent
1	Le degré d'entente commune et d'alignement entre les membres sur les orientations de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	L'ambiance au sein de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Les innovations et la créativité qui émergent de l'équipe de direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La prise de décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Le niveau de confiance des membres du personnel envers l'équipe de direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	La présence ou l'absence d'alliances ou de cliques au sein de l'équipe de direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Le degré de pertinence des réunions de l'équipe de direction (p/r aux sujets abordés, accomplissements ainsi que la fréquence et durée des réunions).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Les résultats financiers de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Le degré de cohérence entre les orientations stratégiques définies et la vision des membres du conseil d'administration/des actionnaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	La présence ou l'absence de médisance/de membres de l'équipe qui parlent dans le dos d'autres membres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Le niveau de plaisir qu'ont les membres à travailler ensemble.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12	Le degré d'alignement des décisions au plan stratégique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Le respect des échéanciers convenus pour les projets/mandats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Le niveau de stabilité de l'équipe, c'est-à-dire qu'elle est constituée des mêmes membres depuis plus de 3 ans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	L'ambiance au sein de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Le niveau de cohérence entre les orientations stratégiques définies et les intérêts de l'ensemble de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Le niveau de méfiance entre les membres de l'équipe de direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Le niveau de productivité et d'efficacité des processus internes de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Le degré de respect et d'écoute entre les membres de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Les comportements d'entraide et de collaboration entre les membres de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Le délai de prise de décisions de l'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Le niveau de cohérence entre l'allocation des budgets/ressources et le plan stratégique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Le niveau de confiance du conseil d'administration envers l'équipe de direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	La qualité de la présence des membres en réunions (p. ex., participent aux débats, apportent leur opinion sur les sujets abordés, attentifs, concentrés).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	L'intention des membres de rester au sein de l'équipe de direction/de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	La présence ou l'absence d'un plan stratégique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Le niveau de franchise des échanges et l'aisance des membres à exprimer leur désaccord.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28	Le niveau de confiance des acteurs externes à l'organisation (p. ex., actionnaires, marchés, gouvernements) envers l'équipe de direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	L'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	La réalisation des engagements pris par chacun des membres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Le niveau de cohérence entre les orientations stratégiques définies et les enjeux internes et externes à l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	La présence ou l'absence de tensions/conflits ouverts entre les membres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Le délai de réaction de l'équipe face aux événements internes/externes à l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Les activités de croissance et de développement de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Appendice C

Courriels d'invitation à compléter le questionnaire et rappel

OBJET : Questionnaire — Indicateurs de l'efficacité des ÉD

Bonjour,

La présente est pour vous informer que nous sommes maintenant arrivés à l'étape de validation des indicateurs de l'efficacité des équipes de direction. Pour ce faire, vous êtes invités à remplir un court questionnaire en ligne à partir de l'hyperlien fourni au bas de ce courriel.

Il est à noter que vous aurez jusqu'au vendredi **13 novembre 2015, 17 h** pour remplir ce questionnaire d'une durée estimée à **15 minutes**. Sachez qu'en tout temps, il vous sera possible de quitter le questionnaire pour y revenir plus tard. Pour ce faire, vous n'aurez qu'à utiliser à nouveau l'hyperlien fourni dans ce courriel.

N'hésitez pas à me joindre pour toutes questions concernant la recherche, le questionnaire, ou encore si vous éprouvez des difficultés techniques pendant la complétion du questionnaire.

Lien vers le questionnaire : [SurveyLink]

Important : ce lien unique est rattaché à votre adresse courriel. Veuillez ne pas transférer ce message.

Merci de votre participation!

OBJET : Rappel Questionnaire — Indicateurs de l'efficacité des ÉD

Bonjour,

Ceci est un message de rappel afin de vous informer que la date limite pour remplir le questionnaire en ligne est le **13 novembre 2015, 17 h**.

Lien vers le questionnaire : [SurveyLink]

Important : ce lien unique est rattaché à votre adresse courriel. Veuillez ne pas transférer ce message.

Je vous remercie du temps et de l'effort que vous consacrez à cette étude!

Appendice D
Agenda de l'atelier de prétest du questionnaire

Agenda de l'atelier de prétest du questionnaire

Procédures d'accueil

- Présentation et remerciements
- Présentation des objectifs de l'étude et des étapes de collectes de données
- Présentation du questionnaire et de l'objectif spécifique visé par celui-ci
- Présentation des objectifs visés par le prétest :
 - Valider le niveau de compréhension et de clarté des directives du questionnaire et des énoncés de celui-ci;
 - Estimer le temps requis pour compléter le questionnaire.

Prétest

- Invitation à débiter le questionnaire
- Calcul du temps requis pour remplir le questionnaire

Retour sur le questionnaire

- Retour sur le niveau de clarté des directives du questionnaire, prise en compte des suggestions apportées par les participants au prétest et adaptation si nécessaire
- Retour sur chacun des énoncés pour valider la compréhension que chacun des participants du prétest ont de ceux-ci et adaptation si nécessaire

Remerciements